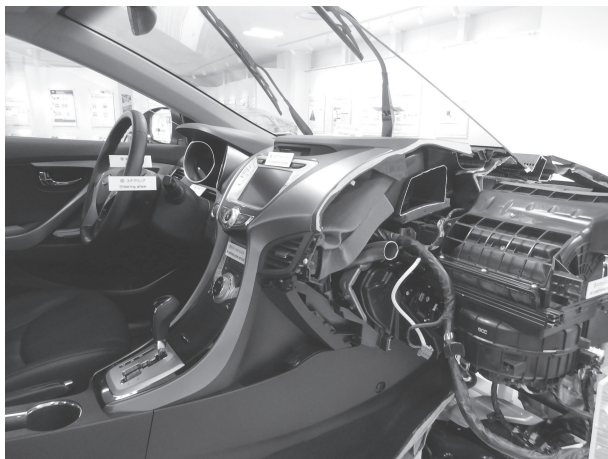


第5章

サプライチェーンの 再構築



自動車ダッシュボードの内部。(筆者撮影)

1 北米サプライチェーンの形成

自動車メーカー の投資拡大

対外債務危機後、メキシコ自動車産業の輸出産業への転換は本格化する。それは政策の転換に加えて、通貨暴落によりメキシコの輸出拠点としてのコスト競争力が高まったことによる。

日産は一九八四年、中北部のアグアスカリエンテス州に第二の生産拠点を開設し、輸出用エンジン生産を開始した。一九八四年にGMが、一九八五年にはクライスラーがコワウイラ州の新生産拠点で輸出用完成車の組立てを開始した。フォードは西海岸米国内境近くのソノラ州エルモシーヨに新工場を建設し、一九八六年に完成車の生産・輸出を開始した。フォルクスワーゲンはプエブラ州の既存工場を新型ビートルの生産・輸出拠点とすることを一九九二年に決定した。一九九四年にはGMがグアナファト州シラオに輸出用小型トラックの新工場を開設した。同じ年に日産はアグアスカリエンテス工場で輸出用完成車の組立てを開始した。

新しく開設された生産拠点には、最新の生産設備と日本的生産方式が導入された。フォー



1994年に開設されたGMのグアナファト州シラオ工場の現在の姿（2014年9月筆者撮影）

ドのエルモシーヨ工場の開設・運営は、マツダの協力を得て行われた。GMのシラオ工場にはGMが米国NUMMIモデルをメキシコの条件に合わせて変更し導入したといわれる。導入時の労使間の摩擦やメキシコの環境に合わせた変更を伴いながらも、日本的生産方式はメキシコの生産現場に浸透し、生産効率の改善に力があつたと評価されている。

外資系部品

メーカーの進出

メキシコ企業に及ぼす影響という観点からみると一九七七年政令と一九八三年政令のあいだには大きな断絶が存在する。一九七七年政令までは政府のメキシコ企業育成の方針が生きていた。しかし一九八三年政令以降、メキシコ企業に対する保護が徐々に取り払われていく。

一九八三年政令ではマキラドローラの輸出を自動車メーカー

の外貨予算に算入することが可能となり、メキシコ企業の競争相手となるマキラドーラの設立が活発化した。一九八四年から一九八七年のあいだに自動車部品生産のマキラドーラの設立が相次いだ。最大の設立母体が外貨収支均衡を政府から迫られた自動車メーカーだった。この時期のメキシコ自動車産業の再編を分析した筆者らの研究によれば、一九八九年に米国ビッグスリーは、GMが三〇工場、フォードが一〇工場、クライスラーが七工場をマキラドーラとして保有し、合計四七工場という数は、自動車部品を製造するマキラドーラの三三パーセントを占めた (Zapata, Hoshino and Hanono 1990)。またメキシコの研究者カリリヨによれば、GMはマキラドーラ制度を用い一九七八年から自動車部品工場を開設していたが、その数は一九八八年に二七工場、一九九二年に三二工場、二〇〇三年に六〇工場に増加した。工場数の増加はモジュール化に対応するためであり、これらの工場は一九九八年にデルファイとしてGMから独立した (Carrillo 2004)。

一九八九年政令によって、自動車メーカーの部品調達が自由化され、国内付加価値比率が低く抑えられたうえに、部品メーカーへの外資一〇〇パーセント出資が可能となったことで、メキシコの部品メーカーは輸入品と進出する外国企業との競争にさらされるようになった。

メキシコの研究者ララらは米国の自動車シートメーカー・リアーコーポレーションの事例を研究している。それによれば、同社は一九九〇年代初頭に米国においてシート部門で企業買収により事業を拡大した。買収企業のなかには当時はまだGM子会社だったデルファイのシート部門も含まれていた。同社はNAFTAの成立をにらんでメキシコへ進出し、新工場の開設と企業買収により二〇〇〇年までに二〇工場を擁するインテリア・モジュールのメーカーとなった (Lara, Trujano and Garcia-Garrica 2005)。

一方、ドイツ系ティア1サプライヤー九社に聞き取り調査を行ったカリリヨとゴンサレスによれば、米国への無関税輸出の条件であるNAFTA域内生産比率六二・五パーセントを実現するために、フォルクスワーゲンは一九九〇年代初頭に、ドイツ本国で取引関係にあるサプライヤーにメキシコへの投資を要請した。ティア1サプライヤーのうち、輸入代替工業化期にマイノリティー出資で進出した四社がこれを期にドイツ資本一〇〇パーセントに変わり、四社がドイツから新規にメキシコに進出したと述べている (Carrillo and González 1999)。

外国企業の進出で特徴的なことは、時代を経るにつれてメキシコに開設される部門の事業内容が高度化したことだ。一九六五年から二〇〇一年までのマキラドーラの発展を分析

したカリリヨは、第一期一九六五～一九八一年、第二期一九八二～一九九四年、第三期一九九四～二〇〇一年の三期に分類している。第一期には未熟練労働力を用いた労働集約的
工程が中心だった。自動車産業でマキラドローの開設が進む第二期以降には、オートメー
ション機械の導入や、労働力の熟練化、日本的生産方式の導入が進んだ。第三期には研究
開発センターが開設され、知識集約的業務が生まれた。カリリヨはGMとデルファイを事
例に上げながら、この過程を跡付けている (Carrillo 2004)。

一九八九年政令が公布されて以降、外資系部品メーカーの進出が活発化するが、自動車
部品工業で外国企業とメキシコ企業の勢力逆転がいつ頃起きたかは、確定が難しい。しか
しいくつかの事例研究から類推すると、ティアールレベルでは一九九〇年代中頃までに外資
系部品メーカー優位の体制が出来上がっていたと考えられる。

一九八〇年代以降、完成車輸出のためにサプライチェーンの再構築が始まるが、その主
要な担い手となったのは外資系部品メーカーだった。その過程において同時並行的に進ん
だのが、メキシコ系部品メーカーの淘汰と、一部企業の生き残りをかけた事業再編だった。

2 メキシコ企業の淘汰と事業再編

淘汰率七割

一九八〇年代以降、数多くのメキシコ企業が自動車部品工業から姿を消した。その規模はどの程度のものであったのだろう。それを知るために、私は一九八〇年代半ばに活動していた主要部品メーカーのうちどれくらいの数の企業が現在も存続するのかを調べてみた。以下にその結果を紹介しよう。

資料として用いたのは前章で用いた全国自動車部品工業会が編纂した『名簿』の二〇一〇年版（INA 2010、以下「名簿2010」と、一九八六年版（INA 1986、以下「名簿1986」）だ。一九八六年は、一九八九年政令公布前の、部品メーカーの資本国籍がメキシコ資本六〇パーセント以上と規制されていた時期に当たる。

「名簿1986」の収録企業数は二二四社で、このなかにはマキラドローは含まれていない。「名簿2010」の収録企業数は八九四社だ。ふたつの名簿の収録企業を照合すると、一九八六年に存在した企業で二〇一〇年にも存続するのは四五社、名簿から落ちた企業は一七九社に上った。ただし、たとえば自動車部品以外の部門が大きい多角化した企業や、

規模の小さい企業などは、存続しても「名簿2010」から漏れた可能性がある。そのために一七九社が二〇一〇年時点で存続するか否かを企業年鑑など別の資料によっても確認した。その結果、「名簿2010」からは漏れたが存続する企業が二〇社存在した。つまり存続企業の数は一四五社に二〇社を加えた一六五社となる。

一九八〇年代半ばの部品メーカーの名簿として「名簿1986」以外にJETROによる自動車産業調査の報告書付属資料の部品メーカー名簿がある（JETRO 1986）。この名簿でも同様の照合を行った結果、「名簿1986」に記載のない企業で二〇一〇年に存続する六社を確認できた。つまり一九八六年に活動していた二二〇社（二二四社プラス六社）の部品メーカー中、二〇一〇年にも活動していたのは、入手資料で確認できるかぎりでは七一社（六五社プラス六社）となる。残りの一五九社、すなわち七割近くが、同じ社名では存続していないという意味で姿を消したことになる。

存続企業の命運

それでは存続する七一社はどのような企業だろうか。表5-1に七一社の特徴を示した。

まず資本国籍別に分けると、メキシコ資本五一パーセント以上が三八社、外資五一パー

表5-1 存続部品メーカー71社の特徴^(注)

メキシコ資本過半企業	38
内訳：財閥の傘下企業	20
独立系自動車部品メーカー	7
外資との合弁企業	4
補修部品専門メーカー	7
外資過半企業	25
内訳：米系	17
ドイツ系	4
日系	2
英系	2
現在の資本国籍は不明	8
合計	71

(出所) 企業年鑑、各社ホームページなどを用いて筆者作成。

(注) 71社の説明は本文参照。

セント以上に変わった企業が二五社、資料的制約により不明の企業が八社だった。メキシコ資本過半の三八社のうち二〇社は財閥の傘下企業であり、財閥の数では一に上る。そのうち九財閥が第1章で示した勝ち組ティア1企業中の財閥系ティア1サプライヤー(表3-4)と重なり、加えて単独の部品メーカーとして残った八社中四社が、財閥系以外の勝ち組ティア1企業一五社のなかに含まれている。これらは淘汰の荒波をくぐり抜けティア1サプライヤーの地位を守った企業といえる。一方、メキシコ資本過半企業として残ったが補修部品専門へと市場を変えた企業が七社存在した。

外資過半（多くが一〇〇パーセント外資）に変わった企業二五社については、ふたつの転換の経路があった。ひとつはそれまで四〇パーセント未満で出資していた外国企業が外資規制の緩和によりメキシコ側出資者の持株を買い取り過半出資としたものだ。外資過半に変わった企業には日系企業二社が含まれるが、聞き取り調査の結果では、二社ともこのケースに該当する。もうひとつの経路は、出資関係にない外国企業による買収だ。前述のリアーコーポレーションは既存の部品メーカーの買収によりメキシコに進出しており、表にある米系一七社のひとつが同社により買収された事例だった。

存続企業の 事業再編

輸入代替工業化期の部品メーカーは輸出競争力をもたなかった。そのため現在も存続するメキシコ系部品メーカーは、自動車産業が輸出産業へと転換する過程で輸出競争力を高めたことになる。それでは、どのようにそれを行ったのか。

一九八〇年代のメキシコ系部品メーカーの輸出に向けた事業再編については、七財閥二企業について分析した筆者らの研究（Zapata, Hoshino and Hanono 1990）があり、次のような変化を明らかにしている。

第一に一九八二年の対外債務危機以降、メキシコ系部品メーカーがきわめて真剣に輸出に向けて事業再編に取り組んだことだ。真剣さの背景には、危機後の国内市場の縮小により、輸出に活路を求めざるを得なかったことがあるが、加えて、石油ブーム期の投資拡大により財閥自体が対外債務累積問題を抱え込み、財閥存続のためにも外貨収入の確保が喫緊の課題となっていたことがある。

第二に、財閥傘下の部品メーカーにはほとんどの場合、マイノリティーで外資系部品メーカーが資本参加していたため、合弁パートナーから輸出に向けて技術支援や販路の提供を受けられたことがある。また自動車メーカーも圧力と支援によって部品メーカーを輸出競争力向上に導いた。一九八〇年代にはまだ外資規制は存在しており、メキシコ企業の輸出競争力強化は自動車メーカーの利益にもかなった。

第三に生産システムの改善が進んだ。事例を挙げれば、統計的生産管理の導入、品質検査機器の導入、素材の品質管理体制の整備、コンピューター制御の設計・製造システムの導入、QCサークルの導入などだ。

第四に研究開発への投資が拡大した。合弁パートナーからの技術供与や市場での新技術の調達に加えて、生産性の向上や技術能力向上のための研究開発投資が拡大した。

筆者らが分析対象にした財閥のうち、クオ（当時の名称はデスク）とサンルイスについては一九九〇年代の事業再編を分析した谷浦の研究がある（谷浦 2000）。谷浦は事業再編の特徴として次の五点を指摘している。第一に収益性の低い事業を売却し、効率性を高めるために企業の買収、あるいは新設を行い、事業の選択と集中を進めたこと、第二にマイノリティー出資する外国企業と分業体制を組んで、労働集約的な低付加価値製品を、相手側の技術力を借りて生産し、販売ネットワークに載せて輸出したこと、第三に輸出のために良質の輸入素材、部品を使用するようになったこと、第四に技術開発センターを設け、新製品の開発に力をいれるようになったこと、第五に生産設備の近代化、生産工程の改善を行ったこと。

谷浦が指摘する第一の点は、一九九〇年代以降に現れた新しい変化といえる。その背景には一九八九年政令によって外資一〇〇パーセントでの部品メーカーの設立が可能となり、メキシコ系部品メーカーにとって競争が厳しくなったこと、同時に企業の淘汰が進むことで企業買収の機会が生まれ、選択と集中を行いやすい環境が生まれたことがある。第二以降の点については一九八〇年代に始まった変化がより強化された形で継続して進んでいるとみることができる。ただし第二点については補足説明が必要だろう。

一九九〇年代に外資系部品メーカーにとってメキシコ企業との合弁はメキシコに進出するための必要条件ではなくなった。そのために全般的傾向としては一九九〇年代以降、合弁関係の解消が進んだ。クオとサンルイスの事例では、財閥と外国企業双方に合弁のメリットが存在したために関係が維持された。しかしクオは二〇〇六年に、自動車部品工業に参入して以来の合弁相手であった米国の部品メーカー・デーナとの関係を解消し、その際にいくつかの重要事業部門をデーナに売却している。政策的規制によって外国企業の支援を引き出し得る時代は、一九八九年政令をもって終わったといえる。

それでは北米サプライチェーンの再構築はどのように進んだのだろうか。私の聞き取り調査で得た情報を基に、日系サプライチェーンの再構築過程を再現してみたい。なお以下では、聞き取り調査の約束事として企業名を伏せて叙述する。

3 日系サプライチェーンの再構築過程

一 国サプライ

チェーンの解体

まず日系自動車メーカーの輸入代替工業化期のサプライヤーの淘汰について述べたい。聞き取り対象の自動車メーカーのうちの一社を仮にA社としよう。筆者はA社の一九八六年のサプライヤーについても、前節と同様に淘汰の状況を検証した。その結果は次のとおりだ。

前節で述べたJETROによる一九八六年の部品メーカー名簿によれば、九二社がA社の一九八六年のサプライヤーとして名前が上がっていた。一九八九年政令公布前の時期なので、これらはメキシコ資本六〇パーセント以上の企業と考えられる。このうち二〇一年も同じ名前で存続する企業は二二社にすぎなかった。二二社中六社は補修部品専門メーカーに、六社は外国企業の子会社にならっている。残る一〇社のうち六社は財閥の傘下企業だ。聞き取り調査ではOEM部品メーカーとして存続すると思われる一六社のうち、何が二〇一二年の時点でA社のサプライヤーとして残るかは確認できなかったが、この時点のA社のサプライヤーおよそ一七〇社中、メキシコ企業の数は一五から二〇社のあいだ

とのことで、このなかに財閥の傘下企業六社が含まれていることは確認できた。

以上の事実から輸入代替工業化期のサプライヤーの大半が同名の企業としては存続していないという意味で、A社の一国サプライチェーンは解体されたといえる。

それでは一国サプライチェーンに替わる北米サプライチェーンはどのように形成されたのだろうか。日系サプライチェーンの中核をなす日系部品メーカーのメキシコ進出の過程を跡付けることで、形成過程の特徴を探りたい。

日系部品メーカー のメキシコ進出

第2章で日系自動車部品関連企業の設立子会社数の推移を図示した(図2-1)。再度この図を用いて、日系部品メーカーの進出の趨勢をたどろう。

輸入代替工業化期に進出した日系企業の数はいわゆる少ない。前節で自動車部品工業創設のために、自動車メーカーが本国の自動車部品メーカーにメキシコ進出を要請し、それに呼応して四〇パーセントという出資制限つきながら部品メーカーがメキシコに進出したことを指摘した。そのような動きは図に示すように日系企業にはみられない。日系部品メーカーのメキシコ進出は米系・ドイツ系の部品メーカーにおよそ四半世紀遅れて一九八〇年

代後半から本格化した。その意味では、日系部品メーカーはメキシコの自動車部品工業において新参者だった。

一九八〇年前後から徐々に日系企業の進出が始まる。聞き取り調査企業にはこの時期に進出した企業が五社含まれており、調査結果からつぎのような進出の背景が浮かび上がる。ひとつは一九七七年政令以降の政府の輸出振興政策の影響だ。国内調達比率の引き上げと部品の輸出義務によって、自動車メーカーには輸出能力のある部品メーカーを確保する必要が生じた。そのような事業機会に応じて日系部品メーカーが進出した。一社はマキラドローラ制度を用いて一〇〇パーセント出資で、二社が四〇パーセントのマイノリティー出資で進出した。もうひとつは一九八〇年代に米国で日系部品メーカーが事業拡大のために企業買収を活発化させたことだ。一社は買収資産のなかに含まれていたメキシコ子会社、一社は買収資産中のマキラドローラの工場だった。

一九九〇年代以降は、日系企業の進出が右肩上がりで増加した。おもな要因はA社が一九九四年に輸出用完成車の組立てを本格的に開始したことだ。それを契機に日系部品メーカーのメキシコ進出が堰を切ったように始まるが、この点については次の進出の経緯を検討する部分で述べたい。

二〇一二年に進出企業数がすさまじい勢いで増加した。要因は、第1章で述べたとおり、すでに進出している日産、ホンダと新たに進出したマツダが二〇一二年現在、新工場を建設中であり、そこでの需要を見込んで、日系部品メーカーが新規に大挙して進出したためだ。

ところで、一九八〇年代に四〇パーセントのマイノリティー出資で進出した二社は、進出後もなく、一〇〇パーセント日本資本に変わった。一社は自動車メーカーへの輸出開始に伴い追加投資が必要となり、投資負担で折り合いがつかずメキシコ側株主が持分を売却したためであり、もう一社は米国への輸出に際し、顧客の自動車メーカーが品質保証のために日系企業による経営権掌握を求めたことから、メキシコ側株主が持分売却を余儀なくされたためだった。一九八九年政令により出資規制がなくなったことに加え、要求される資金力、信用力の水準が上がったことも、北米サプライチェーンからメキシコ企業が振り落とされる要因となったことを示している。

進出の動機

聞き取り調査でメキシコ進出の動機を質問したところ、三五社から回答があった。その回答を整理すると、顧客企業のメキシコでの生産拡大、マキ

ラドローラ・NAFTAのメリット、そしてその他の三つに分けられる。表5-2にその分布を示した。最も多いのが、顧客企業の生産拡大に
 応じて進出したというものだ。つまりメキシコ国内に顧客が確保され
 たうえでの進出だ。顧客としては日系自動車メーカーが最も多いが（一
 六社）、ティア1部品メーカー（四社）、米系自動車メーカー（二社）も含
 まれている。第二に多いのが、おもにマキラドローラやNAFTAなど
 の関税上のメリットを享受して米国に輸出するために進出したという
 ものだった。

「その他」の動機のなかには、先に上げた米国での企業買収の結果、
 メキシコ子会社を取得したというものも含まれる。それ以外の、とく
 に二〇〇〇年以降に多い動機としては、メキシコの比較優位による進
 出がある。その場合の優位とはメキシコの将来性、人件費や土地の安
 さ、米国事業の採算の悪さなどだ。部品メーカーの集積によりサプラ
 イチェーンの構築が進み、自動車の生産台数が増加し、それがさらに
 企業を呼び寄せるといふ好循環が生まれつつあること、それによつて

表5-2 日系部品メーカーのメキシコ進出の動機

	顧客企業のメキシコ での生産拡大	マキラドローラ、 NAFTAのメリット	その他
企業数	21社	5社	9社

(出所) 聞き取り調査をもとに筆者作成。

メキシコのコスト上のメリットが生き、北米のなかで生産拠点としてのメキシコの比較優位が高まりつつあることが窺える。

米国経由の

メキシコ進出

日系部品メーカーのメキシコ進出が米国経由かあるいは直接日本からかを、サプライチェーン上の階層ごとに示したのが表5-3だ。メキシコ進出年と米国子会社の有無・設立年の比較検討から、最初に米国進出し、その後メキシコに進出した場合を米国経由のメキシコ進出とみなしている。日本から直接メキシコに進出した企業とは、ここでは米国に進出していない企業をさす。情報が得られたのは三三社だ。

表から次の点を読み取ることができる。第一に自動車メーカーと取引するサプライヤー（ティア1とティア1・2）のほとんどが米国経由でメキシコに進出していることだ。二五社のうち、日本から直接進出したのは一社のみだった。第二に、ティア1の進出に一〇年以上遅れてティア2の進出が始まったことだ。その多くが米国経由ではなく、直接日本からの進出だった。進出の経緯は、ティア1の多くが自動車メーカーの生産拡大に応じて進出したのと同様に、ティア1の事業拡大に応じたものだった。

表5-3 日系部品メーカーのメキシコ進出の経路

メキシコ 進出年	米国経由				日本から直接		
	ティア1	ティア1・2	ティア2	ティア3	ティア1	ティア1・2	ティア2
1984						✓	
1988	✓	✓					
1989		✓					
1990		✓					
1991	✓	✓					
1993		✓✓					
1994	✓✓	✓					
1996	✓	✓					
1997	✓						✓✓
1998	✓						
2000		✓					✓
2001		✓					
2002		✓					
2005	✓✓						
2006	✓	✓					
2007			✓				
2008	✓		✓	✓			
2010	✓						✓✓
合計	12	12	2	1	0	1	5

(出所) 聞き取り調査をもとに筆者作成。

(注) ✓で1社を表している。

ティア1・2は自動車メーカーとティア1部品メーカー両者を顧客にもつ企業。

まとまりの大きい部品 から小さい部品へ

進出企業が生産する部品は時を経るに従い、どのように変化してきたのか。このことを示すために、部品を表5-4に示すように四つのグループに分類してみた。日本自動車工業会が作成する統計は、部品をおおよそ、その機能ごとに細かく分類している。たとえば表の機能部品の筆頭にあるオイル・ポンプは、エンジン部品の中の細かな分類の一項目をなす。この細かな分類の項目に該当する部品を、ある機能を割り当てられた部品とみなし、表では機能部品と呼んでいる。機能部品はそれ一個では機能をもたない複数の部品から構成されている。そのような部品を構成部品と呼んでいる。構成部品は素材を加工してつくられる。一方、複数の機能部品からなる、より大きなまとまりをシステム・コンポーネントと呼んでいる。四つの分類にそれぞれ含まれる部品名は表の注に示してある。四つの分類は、部品のまとまりの程度による分類ともいえる。まとまりが最も大きいのがシステム・コンポーネント、つづいて機能部品、構成部品、素材となる。

表は、近年になるほどシステム・コンポーネントから機能部品、機能部品から構成部品へと、まとまりとしてより小さな部品を製造する部品メーカーへと、進出の主体が徐々に変化しつつあることを示している。

表5-4 日系部品メーカーの製品の推移

メキシコ 進出年	システム・ コンポーネント	機能部品	構成部品	素材
1979		✓		
1984	✓			
1988	✓	✓✓		
1989		✓		
1990	✓			
1991	✓✓	✓		
1993		✓✓		
1994		✓	✓	✓
1996		✓✓		
1997			✓✓✓	
1998			✓	
2000	✓	✓	✓	
2001		✓	✓	
2002		✓		
2003	✓			
2005		✓		
2006		✓	✓	
2007		✓		
2008		✓✓	✓	
2010		✓	✓	✓

(出所) 聞き取り調査をもとに筆者作成。

(注) 1. ✓で1社を表している。1社で複数分類の部品を生産する場合は、2箇所✓が付いている。

2. 部品の分類は以下のとおり。

【システム・コンポーネント】燃料配管システム、コックピット・モジュール、シート・システム、連続可変トランスミッション、カーラジオ・オーディオ、アンテナ、フロントワイパー・システム

【機能部品】オイル・ポンプ、水ポンプ、可変カムタイミング・システム、排気浄化装置、同バルブ類、ラジエータ、ブレーキ・ディスク、ドラム、ブレーキディスク・パッド、ブレーキ・ペダル、ハーネス、コントロール・ケーブル、サスペンション部品、メーター類、各種モーター、シートベルト、エアバック、シートベルト用マイクロガスジェネレーター、同軸ケーブル、ドア・レギュレーター、ドア・ハンドル、ドアロック、ドアチェック、ウインドウレギュレーター用ハンドル、ウェザーストリップ、タイヤ

【構成部品】車体骨格部品、ドアフレーム、金属プレス成形品、プラスチック成形品、アルミ鋳造品、触媒用セラミック

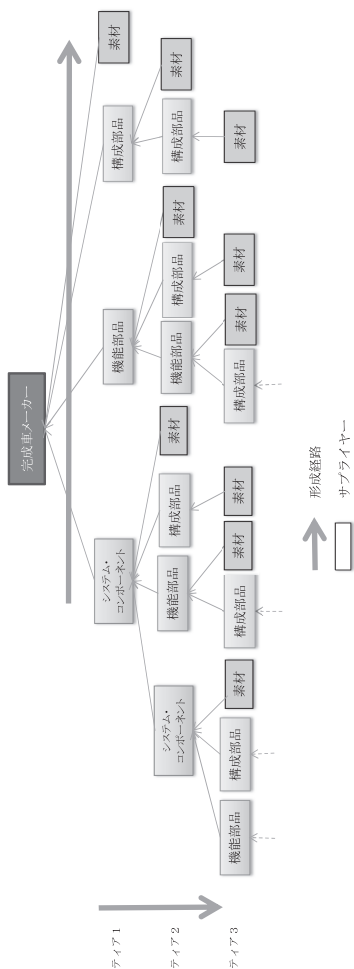
【素材】ポリプロピレン・コンパウンド、シート素材

日系サプライチェーン の再構築経路

以上の検討から日系サプライチェーンの再構築経路の特徴として次のようなことがいえるのではないか。

図5-1は聞き取り調査を基に作成した日系サプライチェーンの概念図だ。メキシコに所在する日系自動車メーカーに供給する日系部品メーカーのサプライチェーンを想定している。ティア1サプライヤー、ティア2サプライヤー、ティア3サプライヤーを先の四つの分類に分け、取引関係の組み合わせを図示している。表5-4下の分類に列記した部品のメーカーは、図で示したサプライヤーのいずれかに該当する。たとえばコックピット・モジュールのメーカーはティア1のシステム・コンポーネントのサプライヤーであり、ティア2にカララジオ・オーディオ（システム・コンポーネント）、ワイヤーハーネス、同軸ケーブル（以上機能部品）、金属プレス成形品、プラスチック成形品（以上構成部品）、ポリプロピレン・コンパウンド（素材）のサプライヤーをもつ。カーラジオ・オーディオ・メーカーはここではティア2だが、自動車メーカーを顧客とする場合もあり、その場合はティア1のシステム・コンポーネント・サプライヤーに位置が変わる。また、シートベルト・メーカーはティア1の機能部品のサプライヤーであり、ティア2にマイクロガスジェネレーター（機能部品）、金属プレス成形品（構成部品）のサプライヤーを

図5-1 日系サプライチェーンの再構築経路



(出所) 聞き取り調査をもとに筆者作成。

もつ。ただしシートベルト・メーカーがシート・システム（システム・コンポーネント）のメーカーを顧客とする場合は、ティア2に位置が変わる。

日系部品メーカーはティア1とティア1・2に集中し、一〇年遅れてティア2の進出が始まったこと、よりまとまりの大きな部品から小さな部品へと進出するメーカーが移りつつあることを指摘したが、これらの点をサプライチェーンの形成経路に置き換えて考えると、図5-1の矢印で示すように、水平方向、すなわち同じ階層内でサプライヤーの幅を広げる動きと、垂直方向、すなわち階層の厚みを増す動き、このふたつが同時並行的に進んだと理解できる。

このように形成経路が進んだ理由として、次のような自動車部品の製造工程の特質を上げることができる。自動車部品の製造は、素材から機械設備を用いて一説に約一万五〇〇〇といわれる構成部品を成形し、それらを機能部品やシステム・コンポーネントに組上げていく過程だ。この過程の後の工程ほど組立て作業が多く労働集約的となり、前の工程ほど機械加工が多く資本集約的となる。つまり後工程ほど労働コストが安いというメキシコの比較優位が生きてくる。そのために部品メーカーの進出が組立て作業の多い部品から始まり、次第に組立て作業のより少ない部品へと進んだといえる。これに関連して、第2章

で、階層の上位ほど企業の数が多い頭でっちな構造を、メキシコのサプライチェーンの特徴として上げたが、以上のような自動車部品の製造工程の特質とメキシコの比較優位に規定されて、サプライチェーンの移植がティア1から始まりティア2、ティア3へと進んだために、そのような構造となったといえる。

メキシコ企業はなぜ 淘汰されたか

メキシコ企業はOEMサプライチェーンからなぜ淘汰されたのか。本章のまとめとしてこれまでの議論を整理すると、次のようになる。

第一に、メキシコ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る過程で、参入条件が大幅に引き上げられたためだ。それは北米サプライチェーンが競争の激しい輸出車生産のためのサプライチェーンであったことに加えて、同時期に欧米自動車メーカ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が進んだことで、サプライヤーにも新システムに対応できる高い能力が求められるようになったことによる。財閥の傘下企業にみられるような能力向上を果たした一部の部品メーカーを例外として、大部分のメキシコ系部品メーカーは、北米サプライチェーンから排除され姿を消した。

第二に、第一の点とも関連するが、北米サプライチェーンが、メキシコに成立するサプライチェーンを取り込む形ではなく、基本的にはそれを排除し、米国に成立するサプライチェーンをメキシコに移植する形で進んだことがある。それが可能となったのはマキラドール制度と一九八九年政令により一〇〇パーセント外資の部品メーカーの設立が可能となったためだ。ちなみに一部のサプライヤーは北米サプライチェーンに残ったが、それは能力向上、あるいは外資系部品メーカーによる買収を経てのことだった。

本章ではメキシコ企業のサプライチェーンからの脱落を北米サプライチェーンの構築過程から説明した。次章では、北米サプライチェーンへの新規参入の困難を、北米サプライチェーンの構造から説明したい。