

# 第6章 北米サ プライチ エー の構造



自動車足回り。(筆者撮影)

本章では北米サプライチェーンの構造に、次のふたつの切り口から接近を試みる。ひとつの切り口はマクロ・レベルの完成車・部品の貿易構造。北米規模で成立する完成車・部品の貿易構造の特徴を検討し、そこでのメキシコのポジションを確認する。もうひとつの切り口はミクロ・レベルのサプライヤーの部品調達。メキシコで活動するサプライヤーの部品調達の特徴を検討する。ミクロ・レベルの検討では、これまでと同様、日系サプライチェーンの事例をとりあげる。

## 1 完成車・部品の貿易構造

表6-1、表6-2、表6-3は米国、メキシコ、カナダ三カ国の乗用車の輸出入額を、貿易額の大きい「排気量一五〇〇cc〜三〇〇〇cc」（以下小型車とする）と「排気量二〇〇〇cc以上」（同じく大型車とする）について示している。

三カ国はNAFTAに基づき自動車市場を形成する。三つの表の比較により、三カ国間の完成車貿易の特徴を検討しよう。表では大きな数字、すなわち注目してほしい

第6章 北米サプライチェーンの構造

表6-1 米国の完成車貿易収支 (2011年、単位:100万ドル)

排気量		カナダ	メキシコ	その他	合計
1500cc- 3000cc	輸出	5,737	1,887	15,820	23,444
	輸入	12,648	11,456	38,596	62,700
	収支	△6,911	△9,569	△22,776	△39,256
3000cc 以上	輸出	5,486	1,329	10,997	17,812
	輸入	25,572	2,499	28,191	56,262
	収支	△20,086	△1,170	△17,194	△38,450

(出所) UN Comtrade.

表6-2 メキシコの完成車貿易収支 (2011年、単位:100万ドル)

排気量		米国	カナダ	その他	合計
1500cc- 3000cc	輸出	11,955	774	6,219	18,948
	輸入	1,268	279	2,324	3,871
	収支	10,687	495	3,895	15,077
3000cc 以上	輸出	2,528	36	144	2,708
	輸入	1,981	352	320	2,653
	収支	547	△316	△176	55

(出所) 表6-1に同じ。

表6-3 カナダの完成車貿易収支 (2011年、単位:100万ドル)

排気量		米国	メキシコ	その他	合計
1500cc- 3000cc	輸出	12,713	258	176	13,147
	輸入	5,569	1,378	5,589	12,536
	収支	7,144	△1,120	△5,413	611
3000cc 以上	輸出	25,579	46	343	25,968
	輸入	5,031	569	2,801	8,401
	収支	20,548	△523	△2,458	17,567

(出所) 表6-1に同じ。

(注) UN Comtrade は各国政府の報告データをそのまま収録するが、様々な理由により同一の品目で2国間の輸出と輸入の数値が一致しない場合がある。メキシコとカナダの数値のずれが大きいUN Comtrade のデータをそのまま載せている。

数字を黒枠で囲つてある。

### メキシコは低価格

#### 小型車の輸出生産拠点

第一に指摘したい点は、カナダとメキシコが米国への輸出生産拠点に位置づけられることだ。両国ともに米国との貿易額は大きく、いずれも大幅な貿易黒字を計上している。これに対してカナダ・メキシコ間の貿易額は非常に小さい。つまり基本的な自動車貿易の流れは、カナダから米国へ、メキシコから米国へとなる。逆の流れは細く、カナダ・メキシコ間の流れはさらに細い。ただし米国はカナダ、メキシコ以外からの輸入も大きい。「その他」の輸入国に含まれるのは、額の大きい順に、日本、ドイツ、韓国と続く。米国は世界第二位の自動車生産国でもある。つまり国産車、輸入車がしのぎを削る非常に競争の激しい市場なのだ。メキシコの競争相手は、同じ低価格小型車を輸出する韓国といえる。

第二に、米国向け輸出で、カナダとメキシコのあいだに役割分担が成立していることだ。黒枠で囲った数値に注目すると、カナダは小型車と大型車ともに対米輸出額が大きいのに対して、メキシコは小型車輸出を中心に対米輸出額が大きい。一方、同じ小型車でもカナダとメキシコでは違いがある。表の出所である国連貿易統計は数量（輸出台数）も掲載して

いる。そこで輸出額を輸出台数で割った一台当たりの平均輸出価額を算出すると、メキシコから米国へ輸出される小型車がおよそ一万五〇〇〇ドルであるのに対し、カナダからの小型車はおよそ一万七七〇〇ドルとなる。ちなみにカナダから輸出される大型車の価格はおよそ二万三〇〇〇ドルとなる。つまりメキシコは北米地域の低価格小型車の輸出生産拠点といえる。

第三に、カナダとメキシコの輸出先をみると、カナダは米国一辺倒なのに対し、メキシコは「その他」の数値が比較的大きい。「その他」に入るのは、おもにブラジルをはじめとするラテンアメリカ諸国だ。メキシコが特化する低価格小型車が、メキシコに所得水準の近いラテンアメリカ諸国の需要とうまく一致するためといえる。

### 米国に集中する

#### メキシコの部品貿易

つぎに部品貿易の特徴をみてみよう。

完成車の貿易が米国に集中し、カナダ・メキシコ間の貿易額が小さかったのと同じく、部品貿易も米国に集中し、カナダ・メキシ

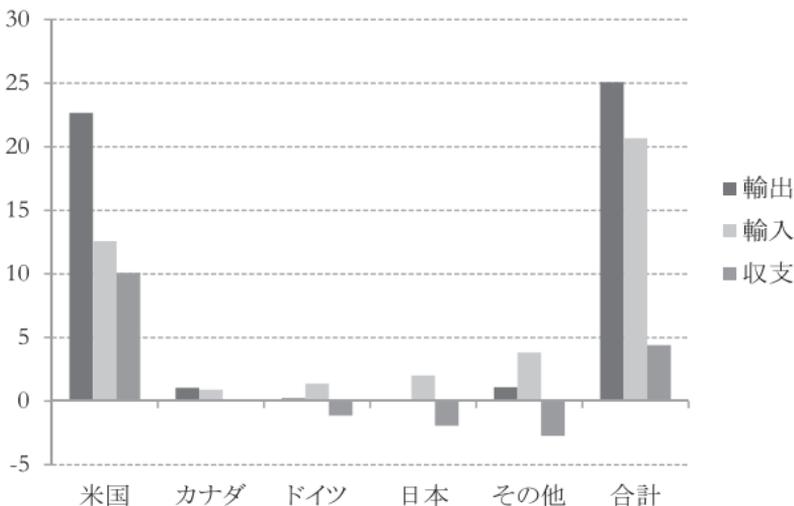
コ間の貿易額は小さい。そこで以下ではメキシコと米国の部品貿易に焦点を当てることとする。

まずメキシコのカナダとの貿易額が小さいことを、図6-1で確認しておこう。図は二〇一一年のメキシコの自動車部品貿易を相手国別に示している。図から明らかのように、メキシコの部品貿易の相手はもっぱら米国だった。ただし米国の比率は輸出ではおよそ九〇パーセントだが、輸入では六〇パーセントに下がる。米国以外の輸入国では日本とドイツの額が大きかった。これはメキシコで活動する日系・ドイツ系の自動車メーカー、部品メーカーによる輸入と推測される。

図6-2にメキシコの自動車部品の輸出入額を品目ごとに示した。まず図

図6-1 メキシコの自動車部品貿易：相手国別（2011年）

(10億ドル)



(出所) 表6-1に同じ。

(注) 分類はHS2007、6桁コードによる。



る。中に組み込まれる部品や付属品の貿易額まで含めれば、数値はそれだけ大きくなる。そのために図では中に組み込まれる部品や付属品の貿易額を含まない品目を「ワイヤーハーネス」から右側に、含む品目を左側に配置した。もう一点。サプライチェーンの観点からみると、部品の輸出・輸入とは国境の外にサプライチェーンが伸びた状態といえる。そこで以上のように品目をふたつに分けたうえで、各品目を輸出額と輸入額の合計の多い順に左から右へと並べた。つまり左側にある品目ほど国境を越えた取引が大きい部品といえる。以上の点を念頭におきながら図を検討しよう。

## 国内生産が

### 優先される部品

まず、図の「ワイヤーハーネス」より右側に位置する品目、すなわち、中に組み込まれる部品や付属品の貿易額を含まない品目の輸出入額から明らかになる点について。第一に、貿易額が非常に小さい品目が図の右側に並ぶ。共通の特徴として挙げられるのは、重い（車体、エンジン付きシャシー）、壊れやすい（ガラス製品）、かさばる（シート）などの理由から、長距離輸送が不向きな部品であることだ。これらは基本的に国内で調達される部品といえる。車体、エンジン付きシャシーは自動車メーカーが内製する場合が多く、聞き取り対象のA社も内製している。第二に輸

出超過の品目がいくつか存在する。輸出額がずば抜けて大きいのが「ワイヤーハーネス」で、労働集約型の部品の典型といえる。このほかにも「ウインドウスクリーンワイパーおよび曇り除去装置」から「自動車用ラジオ・オーディオ機器」までの部品が貿易黒字を計上している。いずれも組立て工程の多い部品であり、賃金コストが安いというメキシコの比較優位が生きているといえる。ただし注意しなければならないのは、中に組み込まれる部品や付属品の貿易額を含まないために、場合によっては貿易黒字が過大評価されることだ。たとえば構成部品を含むように品目の計上法を変えた場合、構成部品の輸入額が大きければ、貿易黒字は縮小する。聞き取り対象企業には「ウインドウスクリーンワイパー」、「自動車用ロック」、「シートベルト」、「自動車用ラジオ・オーディオ機器」のメーカーが含まれるが、いずれも中に組み込まれる部品の国内調達率は低く、輸入依存度が高い。この点については再度、次節で取り上げる。

### 輸出も多いが

### 輸入も多い部品

つぎに、図の左側に位置する品目、すなわち、中に組み込まれる部品や付属品を含む品目の輸出入額から明らかになる点について。第一に、中に組み込まれる部品や付属品を含めると、輸入額も輸出額も大きく

増加する。まず、同じ品目内で、システム・コンポーネントあるいは機能部品と、それに組み込まれる部品の輸出と輸入が発生する状況とはどういうものか、考えてみたい。

第一のケースとして、中に組み込まれる部品を輸入し、メキシコ国内でシステム・コンポーネントあるいは機能部品に組み立て、輸出する場合がある。代表的な事例がマキアラだ。理論的には逆のケース、すなわち中に組み込まれる部品を輸出して、米国でシステム・コンポーネントあるいは機能部品に組み立て、輸入する場合も考えられるが、米国とメキシコの比較優位を考えると、前の場合より成立しにくいだろう。

第二のケースは、同じ部品の生産拠点が仕様ごとに異なる国に配置されている場合だ。すなわち、国内で特定仕様の部品を生産・輸出する一方で、同じ種類で別の仕様の部品は海外から輸入する場合だ。

実際には第一のケースと第二のケースの組合せが多いと考えられるが、どのような組合せかは、輸出入額からは判明しない。それを知るには、ミクロ・レベルの企業の調達行動をみる必要がある。

輸入依存度  
が高い部品

図6-2で貿易赤字が突出しているのが「トランスミッションとその部品」だ。聞き取り調査対象のトランスミッション・メーカーの事例で、第一のケースと第二のケースの組合せをみてみよう。このメーカーを仮にB社としよう。まず第一のケース。B社はトランスミッションを製造するのに部品を購買するが、国内調達は購買費の一〇パーセントにすぎず、九〇パーセントを輸入している。内訳は米・カナダが六五パーセント、日本が二五パーセント。米国からは滑車用鍛造部品、日本からは歯車用鍛造部品、その他の構成部品を輸入している。鍛造部品を輸入するのは、第一にメキシコの鍛造設備が旧式で品質要求を満たす部品を製造できないため、第二に鍛造設備には巨額の投資が必要なためとのこと。つぎに第二のケース。B社は製品の九〇パーセントを米国へ輸出し、国内市場向けは一〇パーセントにとどまる。B社はメキシコで二種類のトランスミッションを製造する。このうち一種類を特定モデル向けにメキシコ国内の自動車メーカーA社に販売する。A社は複数のモデルをメキシコで製造するが、他のモデルのトランスミッションは日本のB社から輸入している。以上を総合すると、B社は日本からトランスミッションとその構成部品、米国から構成部品を輸入し、米国へトランスミッションを輸出する。図6-2のグラフのトランスミッションの背後には、B社にみら

れるような、日本・メキシコ・米国間のトランスミッションと構成部品の入り組んだ流れが存在するのだ。

品目別の輸出入額を国ごとにみると、さらに興味深い事実が浮かび上がる。

### 重要部品はメーカー 本国から輸入

表6-4は、図6-2にある二九品目中、ドイツと日本からの輸入額が多い九品目について、米国、ドイツ、日本の輸出入額を示している。▲は貿易収支が赤字であることを示す。表から、B社の事例でみたように、トランスミッションについて日本からの輸入額が大きいが確認できる。表から浮かび上がる興味深い事実とは、品目ごとの合計で見ると貿易収支が黒字の場合でも、ドイツ、日本についてみれば赤字の品目が多いことだ。表にある九品目は、「車体用部品・付属品」と「その他の部品・付属品」以外は、走る、曲がる、止まるといふ自動車の走行性能にかかわる、とくに高い精度と品質が要求される重要部品に該当する。これらの部品のドイツ、日本からの輸入額が大きいことは、メキシコで活動するドイツ系と日系の自動車メーカー・部品メーカーが、部品の重要度に応じて調達先を選び分けていることを示唆する。つまり自動車の走行性能にかかわる、換言すれば、企業の競争力にか

表6-4 メキシコの自動車部品貿易 (2011年)

(100万ドル)

		米国	ドイツ	日本	その他	合計
トランスミッションとその部品	輸出	938	1	0	143	1,082
	輸入	1,576	413	715	478	3,182
	収支	▲638	▲412	▲715	▲335	▲2,100
サスペンション・システムとその部品	輸出	620	16	1	87	724
	輸入	678	51	100	254	1,083
	収支	▲58	▲35	▲99	▲167	▲359
消音装置・排気管とその部品	輸出	159	4	0	3	166
	輸入	449	35	7	27	518
	収支	▲290	▲31	▲7	▲24	▲352
クラッチとその部品	輸出	163	6	1	39	209
	輸入	296	77	47	124	544
	収支	▲133	▲71	▲46	▲85	▲335
ブレーキおよびサーボブレーキとその部品	輸出	1,109	1	9	147	1,266
	輸入	845	98	68	344	1,355
	収支	264	▲97	▲59	▲197	▲89
ハンドル・ステアリングコラム・ステアリングボックスとその部品	輸出	1,084	5	0	99	1,188
	輸入	624	119	120	275	1,138
	収支	460	▲114	▲120	▲176	50
車体用部品・付属品	輸出	3,402	57	6	245	3,710
	輸入	2,419	256	304	498	3,477
	収支	983	▲199	▲298	▲253	233
駆動軸 (差動装置を含む)・非駆動軸とその部品	輸出	2,252	10	1	248	2,511
	輸入	1,106	34	405	402	1,947
	収支	1,146	▲24	▲404	▲154	564
その他の部品・付属品	輸出	2,621	9	3	501	3,134
	輸入	1,624	127	18	732	2,501
	収支	997	▲118	▲15	▲231	633

(出所) 表6-1に同じ。

(注) 分類はHS2007 6桁コードによる。

かわる重要部品は、本国から輸入していることになる。米国メーカーも重要部品は本国から調達している可能性があるが、メキシコで組み付けた部品の米国への輸出額が大きいため統計には表れてこない。いずれにせよ、輸出入額のみで部品の流れを把握することは難しい。そこで、切り口を変えて、日系サプライチェーンを事例に、ミクロ・レベルの企業の部品調達行動を通して、部品の流れに接近することを試みたい。

## 2 日系企業の部品調達

### 自動車メーカーの

### 高い国内購買比率

まず自動車メーカーの購買部品のうち、どの程度を国内で調達しているのかをみてみよう。国産化率規制を廃止して以降、メキシコ政府は関連データを収集し公表することをやめた。そのため公的資料で国内購買比率を知ることが難しくなった。そこで聞き取り調査が必要となる。私の調査によれば、A社の国内購買比率はモデルにより異なるが、主要三モデルで七五〇パーセントとのことだ。ちなみにINAの内部資料から得たフォードのモデル「フィエスタ」

の国内購買比率は七〇パーセントだった。これらのデータでみるかぎり、自動車メーカーの国内購買比率は比較的高いといえる。

A社の国内サプライヤーについてはこれまでに必要な箇所で触れてきたが、ここで整理して再度述べておこう。A社のサプライヤーの数はおよそ一七〇社。このうち重要部品の主要サプライヤー二〇社は日系企業とのことだ。一七〇社のなかには二〇社以外にも日系サプライヤーが存在する。メキシコ系サプライヤーは一五〜二〇社という。一七〇社から日系企業とメキシコ系企業を除く残りは、欧米系サプライヤーとなる。A社は一九八〇年代に自動車の対米輸出自主規制に対応して米国に進出した日系自動車メーカーの一社でもある。メキシコでA社と欧米部品メーカーの取引関係が始まる経路としては、A社の米国での取引関係に基づきメキシコでもサプライヤーに選ばれたか、あるいはメキシコで新たにサプライヤーに選ばれたかのどちらかが考えられる。前者は、多くの日系部品メーカーに共通する経路といえる。後者についても、つぎに述べるように、メキシコ進出後に日系部品メーカーが欧米自動車メーカーに取引関係を広げていることから、欧米部品メーカーも同様に、欧米自動車メーカーの生産拡大に応じてメキシコに進出し、その後日系自動車メーカーに取引関係を広げたということもあり得よう。事実、先に引用したカリリョと

ゴンサレスのドイツ系部品メーカーに対する聞き取り調査は、メキシコ進出後の営業活動により、ドイツ系ティア1メーカーがドイツ系以外の自動車メーカーに取引関係を広げたと指摘している。

### 部品メーカーの高い

### 国内販売比率

表6-5は、日系部品メーカーが生産する製品のうち、どれくらいの比率をメキシコ国内で販売しているのかを示している。この表から次の点を読み取れる。まず、メキシコ国内におもな販売先がある部品メーカーが多数派を占めること。表の三四社中、製品すべてを国内で販売する企業は一五社に上る。製品すべてを輸出する企業は三社にすぎない。残りの一六社の販売先は、国内と輸出の組合せだが、国内を主、輸出を従とする部品メーカーが全体の三分の二を占める。

ティア1部品メーカー二六社について、販売先自動車メーカーの分布を示したのが表6-6だ。まず国内の販売先をみてみよう。日系ティア1部品メーカーの多くは、前述の進出の動機でふれたように、日系自動車メーカー、とくにA社の生産拡大に応じてメキシコに進出した。そのため、表に示すように、主たる販売先は第一に聞き取り対象の日系自動

表6-5 日系部品メーカーの国内販売比率

国内販売比率	部品メーカーの数			
	ティア1	ティア2	ティア3	合計
20%未満 (うち0%)	6 (2)	0 0	1 (1)	7 (3)
20%以上50%未満	3	0	0	3
50%以上80%未満	2	1	0	3
80%以上 (うち100%)	15 (9)	6 (6)	0 (0)	21 (15)

(出所) 聞き取り調査をもとに筆者作成。

(注) ティア1・ティア2を兼ねる企業はティア1に含めている。

表6-6 日系ティア1部品メーカー26社の販売先

所在地	完成車メーカー名	販売先にあげた 部品メーカーの数
メ キ シ コ	日系A社	21
	日系C社	11
	GM	8
	フォード	3
	クライスラー	2
	フォルクスワーゲン	2
米	日産	9
	トヨタ	6
	ホンダ	6
	スバル	3
	マツダ	2
国	三菱	2
	GM	6
	フォード	5
	クライスラー	5
	現代	2

(出所) 聞き取り調査をもとに筆者作成。

車メーカーA社、続いて日系自動車メーカーのC社となる。しかし注目されるのは今では欧米自動車メーカーまで販売先を広げている点だ。一方、国外の販売先についても、同様の傾向がみてとれる。顧客はおもに米国に所在する自動車メーカーだ。一九社が製品の一部、あるいは全製品を輸出するが、顧客は日系自動車メーカーに限定されず、米国ビッグスリーも重要な顧客となっている。以上の事實は、日系企業間の取引関係を軸に形成が始まったサプライチェーンが、時の経過とともに、日系企業の外にも延び、メキシコ一国で見ると、サプライチェーンの網の目がより緻密になりつつあることを示唆している。

### 部品メーカーの低い

### 国内購買比率

それでは日系部品メーカーは、素材や部品をどこから調達しているのだろうか。ここで様相は一変する。表6-7は、日系部品メーカー三一社の国内購買比率と、主要な輸入国を示している。まず表の国内購買比率でカッコがついた数字について説明しておきたい。聞き取り調査で国内購買比率を尋ねると、国内企業からの購買額の比率が返ってくるが、国内企業のなかに素材輸入企業が含まれていることが多い。判断が難しいのは鋼板を輸入し、顧客が必要な形状に切断するスチールセンターが含まれている場合だ。プレス加工を行う部品メーカーの

表6-7 日系部品メーカーの国内購買比率と輸入相手国

企業 整理番号	国内購買比率 (%)	輸入相手国 (購買比率)
1	0	米国、日本、ヨーロッパ
2	非常に低い	米国、中国
3	1未満	米国、シンガポール
4	1	米国、日本、中国
5	1～2	
6	1～2	カナダ、日本
7	5	米国・カナダ (40%)、日本 (55%)
8	8	米国 (25%)、日本 (67%)
9	8	
10	10	米国・カナダ (65%)、日本 (25%)
11	(10～15)	米国、日本、中国、ベトナム
12	16	
13	18	
14	20	米国、日本
15	20	日本 (40%)、韓国 (15%)
16	29	米国、他
17	(30)	米国 (60%)、日本 (10%)
18	32	米国 (20%)、日本 (38%)
19	40	日本、中国、マレーシア
20	40	米国、日本、フィリピン
21	50	米国・カナダ (30%)、日本 (18%)
22	(55)	日本
23	59	米国、ヨーロッパ
24	(60)	米国
25	65	日本
26	(80～90)	日本
27	(90)	
28	(95～100)	
29	100	—
30	(100)	—
31	100	—

(出所) 聞き取り調査をもとに筆者作成。

(注) 空欄は不明、—は輸入ゼロを示す。

場合、スチールセンターからの購買比率が非常に高くなるが、実態としては購入する鋼板のほとんどが輸入品だ。カッコはそのような事例を示し、輸入がかなり含まれるために、実質的な国内購買比率は表に示した数字を大きく下回ることを意味する。そのようにして数字を読み替えると、日系部品メーカーの国内購買比率は全般的に非常に低いことが明らかになる。

実質的な国内購買比率が五〇パーセントを超えるのは五社に限られる。この五社を仮にD社、E社、F社、G社、H社と呼ぼう。なぜ五社は国内購買比率が高いのか。次のような理由が挙げられる。五社の内訳はD社、E社がシステム・コンポーネント・メーカー、F社、G社が機能部品メーカー、H社が素材加工メーカーだ。D社、E社の場合、機能部品、構成部品、素材のサプライヤーが国内に存在することが、国内購買比率が高い一因と考えられる。そのなかには日系部品メーカーも含まれる。とくにE社の場合は、国内のサプライヤー開拓に非常に積極的なことがある。素材加工メーカーのH社は、E社のサプライヤーでもあり、E社の後押しを得て、日系企業には珍しく、メキシコ企業との合弁で設立された。合弁相手のメキシコ企業が素材を供給しているために、H社の国内購買比率は高い。素材を国内調達できると国内購買比率が上がるという点ではF社も同様だ。F社が

購買する主要な素材は製造用の鉄だが、顧客の自動車メーカーから車体プレスで出るスクラップを買っているために、国内購買比率が高い。G社の場合は過去の取引の経緯が重要だ。G社は輸入代替工業化期に設立された。メキシコ人株主から持株を買収した後も、主要構成部品のサプライヤーであった財閥系の部品メーカーとの取引は引き継がれた。そのため高い国内購買比率も維持された。以上のように、国内購買比率が高いのは企業ごとの事情によるが、あえてまとめれば、部品メーカーのサプライヤー開拓の熱意、素材・部品の国内調達のしやすさ、過去の取引の経緯、これらの要因のひとつあるいは複数の組み合わせが、国内購買比率を左右するといえるのではないか。

以上のように例外はあるが、大方の部品メーカーは素材・部品の輸入依存度が高い。輸入先は北米サプライチェーンを形成する米国・カナダ以外では日本が多い。

日系部品メーカーの輸入依存度が高い重要な理由に、つぎに述べるように、サプライチェーンの参入障壁が高く、メキシコ国内の企業はその壁をなかなか越えられないことがある。

### 3 日系サプライチェーンの参入の壁

#### 決定権限の制約

メキシコ企業が壁を越えられない理由として、まず、メキシコに所在する日系部品メーカーが自由に購買先を決められないということがあ  
る。購買先の決定権限には、制約がある場合が多い。権限を制約する主体には、日本の本  
社、米国のグループ会社、顧客企業などがある。米国のグループ会社はメキシコ子会社の  
親会社である場合が多く、その場合、メキシコ子会社は日本の本社に対しては孫会社とな  
る。

制約の強さは、「相談」、「助言」という非常に弱いものから、相手方が「品質検査する」、「承認する」、さらには、「決定権限をもつ」場合までさまざまだ。また、決定権限を、組  
み付け部品は本社・米国グループ会社、サービスや消耗品はメキシコ子会社といった具合  
に選り分ける場合もある。

顧客からの制約に該当するのは自動車メーカーがティア1部品メーカーに、あるいはティ  
ア1部品メーカーがティア2部品メーカーに、購入先企業を指定する場合だ。顧客から購

入先が指定される部品としては、高い精度・品質が要求される部品、顧客がグローバル調達を決めた部品、鋼板、デザイン・意匠上の理由や価格上の理由からサプライヤーが限定される部品などがある。

### 高い選定基準

日系部品メーカーがサプライヤーを選定する際の基準は次のように整理できる。第一に重視されるのがQCDと略される品質 (Quality)、価格 (Cost)、納期 (Delivery) で、このうちとくに重要なのが価格だ。輸入品のCIF (運賃・保険料込み) 価格が比較参照価格となる。サプライヤーの選定は、見積りによる価格の比較から始まるので、価格競争力がなければ選定の入り口で落ちてしまうことになる。第二に重視されるのが開発能力 (Development) と経営 (Management) で、先のQCDとあわせて、QCDMと略される。開発能力は具体的には生産設備、工程管理、品質管理などの生産システムを、経営は財務状況を意味する場合が多い。DとMはQCDを長期安定的に維持できる生産システムと財務能力を備えているかをみるといい。第三に重視されるのが、ISO/TS16949などの自動車産業で普及している国際認証をもっているか、自動車産業においてOEMサプライヤーとしての実績があるかだ。第三の点は必須条件ではな

いが、これらを満たせば選考に有利となる。

部品メーカーがサプライヤーに厳しい条件を課すのは、つぎに述べるように、部品メーカー自身が、顧客である自動車メーカーから厳しい取引条件を課されるためでもある。

### 顧客からの

### 厳しい条件

まず価格について。自動車メーカーとティア1部品メーカーのあいだの部品取引は、問題が発生しないかぎり、当該モデルの製造期間中続くが、その間に、相場が存在する素材のメーカーを除いて、部品メーカーは、自動車メーカーから毎年の価格引き下げを要求されることが一般的だ。聞き取り対象の部品メーカーは素材メーカーを除き、ほぼすべてが三〜五パーセントの価格引き下げを取引条件としていた。ティア1部品メーカーは当然その負担の分担をサプライヤーに求めようとするが、うまくいっているとは言いがたい。回答があつた二一社中、サプライヤーとのあいだにも年間価格引き下げがあるのが八社、部分的にあるのが五社、ないのは八社だった。ティア2、ティア3ではさらに厳しく、八社中年間価格引き下げが部分的にある企業が一社だけだった。階層の低位ほど引き下げが難しくなる理由としては、ひとつはメキシコではティア2部品メーカーの数が相対的に少ないので、ティア1といえども価格交渉力が弱いこと、

もうひとつはメキシコのサプライチェーンは厚みが薄いために、ティア2、ティア3に相場が存在する素材のメーカーが現れること、このふたつが上げられる。価格は毎年引き下げられるため、生産効率の改善、ムダの削減など生産工程における原価低減の能力と意欲が問われることになる。

つぎに品質について。自動車メーカーに対する納品はゼロ・デフェクト（欠陥品ゼロ）が基本といえる。しかし一定比率で欠陥品が出るのが一般的で、顧客への納入品のデフェクト比率はPPM、つまり一〇〇万分の一単位で計られる。欠陥品を出した場合は、代替品を用意し、費用が発生した場合にはそれを支払う必要がある。場合によっては信用をなくし、次期モデルのサプライヤーに選ばれないこともある。最も深刻な事態は完成車にリコールが出た場合で、部品メーカーにも賠償責任が生じる。規模が小さい企業であれば、存続にかかわる一大事という。

最後に納期について。聞き取り対象企業の国内の顧客への納品方法には、三つの方法がある。ひとつはサプライヤーがトラックを手配し定期的頻度で顧客の工場ゲートまで運び納品する方法。ふたつめはミルクラン方式と呼ばれ、顧客がトラックを手配し、同一方面のサプライヤーのあいだを定期的頻度で回り、サプライヤーの工場ゲートで集荷する方法、

三つ目が自動車メーカーのラインの横にサブラインを設置し、そこで組み立てる同期生産方式だ。メキシコではサプライヤーが遠隔地に立地することが多いので、日本のように分刻みのジャストインタイム制ではない。ただし必要な部品を、必要なときに、必要な量だけ届けるという意味では、ジャストインタイム制が採用されている。納期遅れによって自動車メーカーのラインが停止した場合は、停止時間に応じてサプライヤーに巨額の罰金が課されるのが一般的だ。

以上のような価格引下げの圧力と品質・納期の不履行が発生するリスクと、その場合の莫大なコストを考えると、部品メーカーはサプライヤーの選定に慎重にならざるを得ない。