

## 第7章

なぜメキシコ企業はサプ  
ライヤーになれないのか



自動車フロントドア内部（筆者撮影）

前章ではサプライチェーンの参入の壁が非常に高いことを示した。壁の高さに比してメキシコ企業の実力はどの程度のものなのか。能力を欠いているとすればなぜなのか。本章では、サプライチェーンからメキシコ企業に焦点を移し、メキシコ企業の視点から北米サプライチェーンへの参入が難しい理由を考えてみたい。まず、日系部品メーカーがメキシコ企業をどう評価しているかについて、聞き取り調査結果を紹介しよう。

## 1 日系部品メーカーのメキシコ企業に対する評価

### 高い価格・低い品質・守れない納期

まずQCDについての評価。価格に関してよく指摘されるのが、価格が高い、値下げに応じない、改善による価格低減意欲に乏しいといった問題だ。価格が高いひとつの要因に、素材費が高いことがある。この点については後述する。品質については、性能、成分、寸法などの点で仕様どおり製造できない、品質が安定しない、当初の品質を維持管理できないという問題が指摘される。納期については納期遵守意識が低いこと、納品に過不足が生じる場合があることな

どが指摘される。

QCDの評価はDMとセットで指摘される場合が多い。価格が高く品質に問題が生じる要因は生産システムにあり、生産システムの問題は財務状況に由来するとの認識があるためだ。

生産システムについては、次のような問題が指摘される。第一に、品質管理システムの構築ができていないこと。国際認証を取得した企業であっても、そのような場合がある。第二に、設備が不十分、機械が古い、機械の保守が不十分など、生産設備に問題があること。ただし生産設備は新しければいいというわけではない。聞き取り調査企業のなかには、日本で使われなくなり倉庫に眠っていた機械をメキシコに持ち込み、従業員を教育して使いこなしている企業が存在する。生産規模、減価償却コストなどの理由から、あえて古い機械を再利用し、機械の保守と従業員の教育により生産性を高めることは可能だ。つまり、保守と人の教育が重要であるということになる。そして第三に、この、機械と人への投資不足という問題。メキシコ企業は機械設備の更新が遅れている。第四に価格と品質の継続的改善がないこと。継続的改善は日本的生産方式の特徴だが、それについての技術とノウハウが乏しい。

生産システムの問題は財務能力と密接に関係している。それは生産システムの性能は生産設備とそれを動かす人への投資に大きく依存し、投資の規模は財務能力に依存することによる。財務能力については資金力不足が問題として指摘される。資金力不足は資金調達に難しいという、メキシコの金融制度の問題が関係している。この点についても後述する。

### 経営体質の問題

これまで述べた価格、品質、納期の問題は、技術とノウハウの欠如、改善意欲の欠如など、企業の経営体質に深くかわる問題でもある。

日系部品メーカーのあいだでは、価格、品質、納期の問題の根は経営体質にあるとの認識が広く共有されている。経営体質の問題として指摘された点を、価格、品質、人の項目に整理して紹介すると、次のとおりとなる。

まず価格については、コスト引き下げの必要性に対する認識が低いこと。そのためにコスト引き下げの方法を学習しようという意欲に乏しく、学習機会があっても見過ごすことになる。品質についても同様のことが指摘される。まず品質に対する意識が低いことがある。そのために品質管理を学習しようという意欲が乏しいし、学習機会があっても吸収が遅い。人の問題としては、経営者の意識がある。世界の自動車産業の現状に対する認識不

足、成長意欲の低さが指摘される。

以上に紹介した評価は、メキシコ企業が、自動車産業の厳しい競争を認識していない、いまや自動車産業の世界標準となりつつある日本的な生産方式についての知識に乏しい、あるいは学ぶ意欲が乏しいと日系部品メーカーの目には映ることを意味する。価格、品質、納期の実績が芳しくないことに加えて、このような評価に照らせば、これからの改善も期待できないことになる。日系部品メーカーがサプライヤーを選定する際の高い基準と、以上のような日系部品メーカーの目に映るメキシコ企業能力の大きなギャップが、メキシコ企業の日系サプライチェーンへの参入を阻む要因となっている。

それではなぜメキシコ企業は能力の大きなギャップを埋めようとしなのだろうか。ふたつの理由を挙げることができる。ひとつはメキシコ企業能力構築への意欲が低いことだ。その背景にはメキシコ企業の経営の特質や能力構築の高いコストとそれに伴う高いリスクがある。もうひとつは、仮に能力を構築し参入しようという意欲をもった企業が現れたとしても、資金調達難や素材調達難など、参入を阻む環境が存在することがある。

## 2 低い能力構築への意欲

### 日本的生産方式と 相性の悪い経営組織

メキシコの文化人類学者C・ブエノは、メキシコ系部品メーカーの経営組織の特徴として、テイラー主義を上げる。テイラー主義は、日本の生産方式が普及する以前の、世界の自動車産業で広く採用されていた、フォード生産方式の根幹をなす経営管理理念だ。ブエノがテイラー主義と評する特徴とは、経営組織内で頭脳労働と肉体労働が分離していることだ。生産現場の労働者には考えることは期待されない。労働者には頭脳労働を担う管理部門の指示どおりに作業を遂行することが要求される。情報の流れは上から下への一方通行であり、作業者は指示に従順であることが求められる。それにメキシコ社会に特有の権威主義的な上下関係が付け加わる。そのような経営組織を反映して、労働者の思考力を伸ばす投資は行われず、考えるように動機付けるプログラムも欠いている (Bueno 1995)。

このような特徴をもつ経営組織は、次のような点で日本的な生産方式とは相性が悪い。第一に作業者は指示通りに動くが、指示がなければ動かないし、動けない。第二に上意下

達の指揮系統は下から上への情報の流れ、情報の共有と蓄積を阻む。日本的な生産方式のひとつの特徴は、生産現場に責任と権限の一部を委譲し、作業者が品質管理の責任と生産工程の改善の一端を担う点にあるが、その前提は、考え判断する作業者の存在、および組織内の情報の円滑な流れと、その共有と蓄積だ。それらの前提を欠いているために、日本的な生産方式は浸透しにくいといえる。

頭脳労働と肉体労働の分離、作業分担の細分化、作業の標準化と単純化を特徴とするテイラーの科学的生産管理は、二〇世紀初頭の米国における労働市場の実態、すなわち、無教育で、多くは相互に意思疎通もできないヨーロッパ諸国からの移民からなる労働者を前提に考え出されたものだった。労働者全般の教育水準が低く、社会階層間の所得格差が大きいメキシコの労働市場の現状に照らせば、メキシコ企業はテイラー主義と相性がいいといえる。

メキシコ企業の特徴としてもうひとつ指摘したいのは、所有と経営が未分離で、オーナー経営者が経営において絶対的権限を握ることだ。この点は規模の大きな財閥も例外ではない。そのような企業では、オーナー経営者の意向、あるいは資質が、経営に全面的に反映されることになる。このことは、日系部品メーカーの評価で指摘されたコスト引き下げや

品質管理の必要性への意識の低さ、学習意欲の乏しさは、オーナー経営者の資質や意欲を反映していることを意味する。逆にいえば、オーナー経営者が参入意欲をもち、技術やノウハウを学習し、生産システムと人に投資するならば、サプライチェーン参入の展望は開ける可能性がある。

なぜオーナー経営者は能力構築の意欲に乏しいのか。私はメキシコ企業をめぐる環境が、能力構築の意欲をそぐ要因となっていると考える。

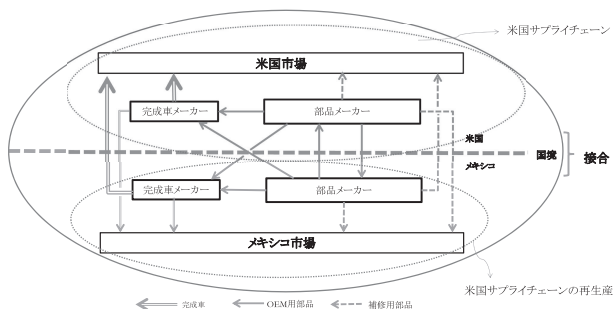
### 北米サプライチェーンの構造

これまでの検討に基づいて、日系企業が参加する北米サプライチェーンの構造を図に示したのが図7-1だ。日

系部品メーカーのメキシコ進出が、米国経由で、顧客完成車メーカーのメキシコでの生産拡大に応じて始まったことはすでに述べた。つまり、既存の取引関係をベースに日系企業のサプライチェーンの構築は進んだ。メキシコにおけるサプライチェーンの構築過程は、いくなれば一九八〇年代の日系企業の米国進出後、米国内に形成された一国規模のサプライチェーンがメキシコ国内に再生産され、米国のサプライチェーンに接合される過程であったといえる。図は、まず国境の北側の米国で日系企業の進出後、一国規模のサプライチェー



図7-1 北米サプライチェーンの構造



(出所) 筆者作成。

(注) 北米サプライチェーンのカナダの部分、北米以外からの輸入は省略する。

ン（「米国サプライチェーン」）が形成され、そこでの取引関係をベースにメキシコでサプライチェーンの形成が徐々に進み（「米国サプライチェーンの再生産」）、さらに米国とメキシコのあいだで完成車・部品生産の相互補完体制が形成され、国境を越えた完成車・部品の流れが増加したこと（「接合」＝北米サプライチェーン）を示している。日系企業を念頭においた概念図だが、米国ビッグスリーのメキシコ国内の投資拡大、マキラドーラの急増、米国部品メーカーの進出、メキシコ企業の淘汰、完成車と部品の貿易構造などさまざまなデータからみて、この構造が日系企業のみならず、米系企業にもあてはまるのではないかと私は考えている。新規参入を志す企業はこのような構造のなかに分け入っていくことになる。

既存の取引関係をベースとし、既存のサプライヤーの能力を基準に参入条件が決まるのだから、新規参入の条件はこれまでに紹介してきたように非常に高い。この条件とメキシコ企業の能力の乖離の大きさが、能力構築の意欲をすぐ第一の要因となる。乖離を埋めるには、高いコストとリスクを負わねばならないが、つぎに述べるように、それに対し高い収益が保証されているわけではない。

### うまみに乏しい 部品工業への投資

能力構築の意欲をすぐ第二の要因として、メキシコ企業にとって自動車部品産業は必ずしもうまみのある投資先でないことを上げることができる。自動車部品産業でうまみのある投資先とは、労働コストの安いメキシコの比較優位が享受できる組立て作業の多い部品だ。前章で述べたように、日系部品メーカーの進出はまとまりの大きな部品から小さな部品、ティア1からティア2へと進んだ（図5-1参照）。つまり組立て工程の多い労働集約的な工程は、すでに日系部品メーカーによって占められている。メキシコ企業が参入するとすれば、ティア2以下の構成部品や素材のサプライヤーとしての参入となる。しかしティア2以下は、金属のプレス加工、切削加工、鋳造、鍛造、プラスチック射出成形、めっき加工などの機械設備が必要

な作業が中心となる。つまり資本集約的な工程であり、機械設備への投資が必要となる。部品単価は価格引下げ圧力の存在もあって低いために、投資資金を回収するには、高稼働率を維持せねばならない。そのためには顧客の開拓が必要となり、輸入品や国内の外国企業と競争せねばならない。苦勞して顧客を獲得しても、米国の景気次第で取引が中断されるリスクは常に存在する。その場合に、外国企業や財閥は、親会社からの支援で難局をしのぐことも可能だが、頼る先のない企業は存亡の危機にさらされることになる。メキシコの企業家の目に部品産業が、コストとリスクが大きい割にはうまみに乏しいと映っても、不思議ではない。

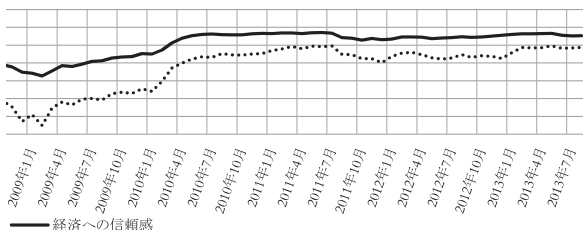
### 「失われた一〇年」の記憶

第三に、過去四半世紀に経済の極端な浮き沈みを経験するなかで、メキシコ企業は投資に慎重になっていくということがある。一九八二年の対外債務危機発生に続く一〇年を、メキシコでは「失われた一〇年」と呼ぶ。この呼び名は、同様に対外債務危機を経験したラテンアメリカに対しても共通して用いられるものだ。ただしメキシコの場合、失われた期間は一〇年にとどまらず、一九九四年に再び通貨危機を経験したことから、一九九〇年代後半までずれ込んだ。このよう

## 経済への信頼感の推移（2004年1月～2013年8月）

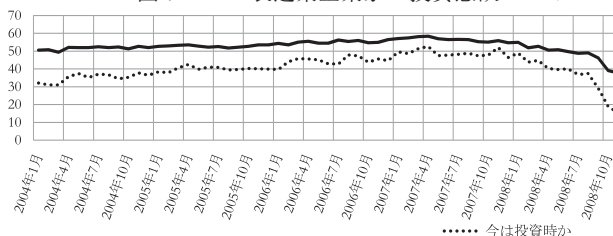
な経済状況を考えると、少数の資金力のある大企業を除き、一九八〇年代から九〇年代には大方のメキシコ企業に、能力構築のために新規投資を行う余裕はなかったと考えられる。二〇〇〇年代になっても、投資意欲を引き出すまでには環境は改善されていない。メキシコには「アメリカがくしゃみをする」とメキシコが風邪を引く」という有名なことわざがあるが、二〇〇〇年代にメキシコは二回も、しかも大風邪を引いている。米国の二〇〇〇年ITバブル崩壊と二〇〇八年リーマンショックの直撃だ。米国を市場とする自動車産業は、米国の経済不況の影響をもろに受け、生産台数は二〇〇〇年から二〇〇三年に一七九万台から一五四万台へ、二〇〇八年から二〇〇九年には二一四万台から一五五万台へと激減している（図3-1参照）。このような環境下では投資に高いリスクがつきまとう。高いリスクは投資意欲を弱める一因といえる。

## 経済への信頼感の推移（2004年1月～2013年8月）



メキシコの企業家の投資への姿勢を推し量る資料として、統計局が毎月実施する製造業企業家へのアンケート調査がある。一〇〇〇余りの企業をサンプルにとり、企業家の景況感を聞くものだ。図7-2に、「今は投資に適した時か」、「経済への信頼感はあるか」というふたつの質問項目への意見を指標にしたものを、過去一〇年間にについてグラフで示した。図の見方は、五〇を境に上が肯定的、下が否定的な意見を示し、右上がりには改善を、右下がりには悪化を意味する。図から、第一に、経済への信頼感と投資判断の乖離の存在、つまり、経済への信頼感があってもそれが投資に結び付かないこと、第二に、過去一〇年間で投資に適した時期と判断されたのが、リーマンショック直前のごくわずかの時期（二〇〇七年三月、四月、十二月）に限られること、第三に、二〇一三年時点は、経済への信頼感、投資判断ともに、リーマンショック

図7-2 製造業企業家の投資意欲とメキシコ



(出所) INEGI, *Encuesta Mensual de Opinión Empresarial*, (<http://www.inegi.org.mx/Sistemas/BIE>, 2013年9月閲覧).

クによる深い落ち込みからようやく回復したところであること、これらの点が読み取れる。メキシコの企業家は投資にきわめて慎重だ。

### 3 参入を阻む壁

仮に能力を構築し自動車産業へ参入しようという意欲をもった企業家が現れたとしても、それを阻む次のような環境が存在する。

#### 資金調達の困難

第一に、能力構築のために投資しようとしても、メキシコの金融制度の不備により、資金調達が困難なことがある。

資金調達の方法として一般に考えられるのは、銀行融資だ。しかしメキシコ国内の銀行から投資資金を調達することは難しい。このことを中央銀行が四半期ごとに実施する資金調達に関する企業アンケート調査によって示そう。

表7-1はアンケート調査対象企業四五〇社の資金調達源を示している。二〇〇九年か

表7-1 メキシコ中央銀行の企業アンケート調査にみる企業の資金調達（%）

	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年
なんらかの融資を受けた企業の比率 <sup>1</sup>	93	93	88	93	90
内わけ <sup>2</sup>					
サプライヤーからの融資	79	80	78	83	84
商業銀行融資	28	28	32	35	36
開発銀行融資	3	2	4	5	7
系列企業からの融資	20	15	21	26	29
新規銀行融資を受けた企業の比率	28	23	23	24	24
使途 <sup>3</sup>					
運転資金	80	84	73	74	77
債務の再構築	14	15	12	6	12
投資	26	19	22	30	17

（出所） Banco de México, *Evolución del financiamiento a las empresas durante el trimestre enero-marzo*, 各年版。

（注）1. 各年第1四半期の調査結果。アンケート対象企業数は全国の450社。

2. 全調査対象企業中の比率。複数回答可能のため合計は100%を超える。

3. 新規銀行融資を受けた企業中の比率。

ら二〇一三年の各年第1四半期に、およそ九割の企業がなんらかの融資を受けたと答えている。問題はその中身だ。およそ八割の企業がサプライヤーからの融資を挙げる。ただしこれは返済期間（二カ月前後）の短さから考えておもに買掛金であり、投資資金の融資とはいえない。表にみるように、商業銀行から融資を受けた企業は三割前後にすぎず、新規融資に限れば比率はさらに下がる。しかも新規融資のおもな使い道は企業の運転資金であり、投資に使う企業は二割前後にとどまる。企業全体からみれ

ば数パーセントと、ごくわずかだ。表からは、一般に長期低利融資により企業支援を担うと考えられている政府の開発銀行が、その役割をほとんど果たしていないというもうひとつの問題点を指摘できる。一方、系列企業から融資を受ける企業の比率の高さが注目される。この点については後述する。

なぜ企業は銀行融資を受けないのか。この点について、同じアンケート調査が理由を聞いている。表7-2にその結果を示した。表は新規銀行融資を受けなかった企業のほとんど、四五〇社中の七割前後が銀行融資を申請すらしていないことを示している。その理由は大きくふたつに分けられる。ひとつは銀行融資が、金利、融資条件、担保要求額などの点でコストの高い資金であること。もうひとつは、経済の全般的状況、企業業績を理由に上げる企業が多いことから考えて、メキシコのような経済環境においては高コストの資金を借り入れた場合のリスクが大きいことだ。一方、表7-1の「サプライヤーからの融資」を受ける企業の多さは、買掛金の未納が企業間に連鎖しやすいことを意味する。このような経済環境において高コストの銀行債務を負うと、債務返済不能に陥るリスクも大きいといえる。

このようにメキシコでは銀行が投資資金の調達の場合として機能していないために、資金



表7-2 メキシコ中央銀行の企業アンケート調査による企業が銀行融資を受けない理由(%)

		2009年	2010年	2011年	2012年	2013年
新規銀行融資を受けなかった企業の比率 <sup>1</sup>		72	77	77	76	76
銀行融資を申請しなかった企業の比率 <sup>2</sup>		67	70	69	69	69
理由 <sup>3</sup>	経済の全般的状況	50	40	61	55	50
	金利の高さ	42	26	50	47	41
	企業業績	19	27	46	47	41
	融資条件の制約の多さ	48	49	45	46	41
	担保要求額の高さ	17	20	45	42	38

(出所) 表7-1と同じ。

(注) 1. 各年第1四半期の調査結果。アンケート対象企業数は全国の450社。

2. 全調査対象企業中の比率。

3. 回答方法は、考えられる複数の理由を調査票に列記し、融資申請または融資を受けるのに制約となっているかを、「大いになっている」、「少しなっている」、「なっていない」の3つから企業に選んでもらうもの。数字は「大いになっている」、または「少しなっている」を選んだ企業の、新規銀行融資を受けなかった企業に占める比率。

上の制約が投資のネックとなっている。ただし例外がある。先の「系列企業からの融資」を受ける企業に該当する財閥傘下の企業だ。大手財閥の場合、財閥本社や傘下有力企業が国内外の株式市場に上場することで、株式や社債の発行による資金調達が可能となる。そのうえ信用力の高い財閥は、国際金融市場において低いコストで銀行融資を受けることもできる。ティア1部品メーカーに財閥傘下企業が残る理由のひとつが、財閥の資金力にある。ただし財閥とて経済変動に伴う債務累積のリスク

から自由ではない。このことは一九八二年対外債務危機以来の、あまたの財閥の栄枯盛衰の歴史が示すとおりだ。

### 素材入手の困難

第二に、サプライチェーンに参入しようとしても、安価で高品質の素材を短い納期で入手することが困難なことがある。自動車部品は鉄鋼、プラスチック、ゴム、非鉄金属など多様な素材からつくられる。自動車生産国としてのメキシコのアキレス腱は、量と品質の面で国内の素材産業が自動車産業の需要を満たせない点にある。国内で調達できない素材は輸入に頼らざるを得ないが、輸入すれば輸送コストが発生し、発注から納入までのリードタイムが長くなる。この点はメキシコに所在するすべての企業がこうむるデメリットといえる。しかしメキシコ企業にとって、このデメリットはより打撃が大きい。それは、次章で述べるように、自動車メーカーや部品メーカーがとくにメキシコ企業に期待するのが、迅速な対応であるためだ。素材の輸入が必要な場合、リードタイムが長くなり、そのメリットが発揮できなくなる。

国内の素材産業はなぜ自動車産業の需要に応えないのか。この点を鉄鋼とプラスチック素材についてみてみたい。

表7-3 メキシコの鉄製品自給率（2009年）

製品	自給率
銑鉄	97%
スラブ	200%
熱延鋼板	85%
冷延鋼板	87%
ステンレス鋼板	51%
亜鉛メッキ鋼板	66%

（出所） Cámara Nacional de la Industria del Hierro y del Acero, *Anuario estadístico de la industria siderúrgica mexicana*. 57-58.

### 鉄鋼の場合

自動車には、鋳物銑、棒鋼、線材、薄板、鋼管などさまざまな鉄鋼材が用いられる。いずれもメキシコで製造しているが、品質、価格、納期などの理由で、自動車産業の需要を満たし得ていない。表7-3に生産工程別のメキシコの鉄鋼の自給率を示した。メキシコは熱間圧延以降の工程の生産能力が不足しているために、表に示すように熱延鋼板、冷延鋼板、ステンレス鋼板、亜鉛メッキ鋼板を自給できていない。統計に表れないもうひとつの問題は、メキシコでは引張強度の高い高張力鋼（ハイテン鋼）を生産できないことだ。ハイテン鋼は薄肉化が可能のために車の軽量化、燃費の向上をもたらしことから、近年車体に多く用いられるようになっていく。

メキシコの大手鉄鋼メーカーには、一貫製鉄メーカーとしてアルセロール・ミッタル・ラサロ・カルデナス、

アルゼンチン系のテルニウム・メヒコ、メキシコ系のアルトス・オルノス・デ・メヒコが、電炉メーカーとしてメキシコ系のデアセロとシメックがある。これらの鉄鋼メーカーはなぜ圧延施設に投資しようとしなのだろうか。ふたつの理由を挙げることができる。

第一に鉄鋼プラントへの投資は、投資規模が莫大でリスクが大きいため、大企業であっても二の足を踏むことだ。ふたつの事例を示そう。ひとつはアルゼンチンのテルニウムに買収されたふたつのメキシコ企業の事例だ。テルニウムは、いずれも財閥の傘下企業である一貫製鉄メーカーのイルサと圧延メーカーのイムサを買収してメキシコ進出を果たした。ちなみにイルサは、アルファ財閥傘下の企業で、ティア1部品メーカー・ネマックの兄弟会社だった。買収されたふたつの鉄鋼メーカーともに、グローバル競争に備えて一九九〇年代に巨額の設備投資を行ったが、債務負担に耐え切れず、テルニウムの軍門に下る結果となった。アルファにとつては生き残りのために、自動車部品をとるか、鉄鋼をとるかの窮極の選択だったといえる。もうひとつは、一九九〇年代に企業買収で急成長した電炉メーカーのシメックの事例だ。シメックは自動車産業にサプライヤーとして食い込んでいる数少ないメーカーだ。二〇〇〇年代に企業買収で米国、カナダに進出し、米国では買収企業の顧客だった自動車メーカー、部品メーカーを引き継いでいる。大規模な投資が可能なメー

カーであり、事実、二〇〇七年にメキシコ北部に五億ドルの投資規模で新プラントを建設する計画を発表した。しかしリーマンショックにより計画は立ち消えとなった。

第二に、メキシコの鉄鋼メーカーの多くは多国籍展開するメーカーであり、それぞれの事業戦略に基づき生産拠点の配置、投資配分を決定していることがある。たとえばアルセロール・ミッタルの場合、メキシコ子会社は圧延施設をもたずスラブまでしか生産していない。聞き取り調査によれば、自動車産業向けには、スラブを米国へ輸出し、米国子会社が圧延した鋼板をメキシコに輸入し、GM、フォード、フォルクスワーゲンに供給しているとのことだ。

鉄鋼の供給条件の改善は、鉄鋼メーカーの事業戦略にかかっているといえるが、注目されるのは、近年の新興国の鉄鋼生産への投資拡大による過剰生産能力の発生、それによる鉄鋼メーカー間の競争激化が、拡大が見込まれるメキシコの自動車産業市場に向けた投資へのプッシュ要因となりつつあることだ。その先駆けとなったのが韓国のポスコによる二〇〇六年のプエブラ州でのスチールセンターの開設、タマウリパス州での自動車用溶融亜鉛メッキ鋼板の生産プラント建設への投資だった。スチールセンターは二〇〇七年に、亜鉛メッキ鋼板プラントは二〇〇九年に稼働を開始している。メッキ用の素材となる冷延コ

イルは韓国から輸入している。ポスコの後を追うのが日本の新日鉄住金だ。同社は二〇一〇年に四九パーセントの出資比率で、テルニウムと亜鉛メッキ鋼板を生産する合弁会社テニガルを設立した。テニガルは二〇一三年八月に稼働を開始した。テニガルの場合も、冷延コイルは海外から輸入している。

## プラスチック

つぎに、プラスチック素材に関して、ポリプロピレンを事例にとろう。

## 素材の場合

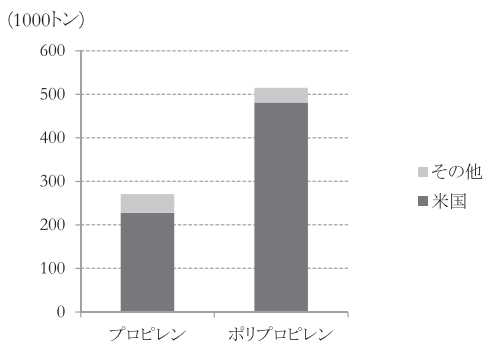
ポリプロピレン・コンパウンドは射出成形用のプラスチック素材であり、室内、インスツルメントパネル、バンパーなど車の要所に使用される。

そのおもな原料がポリプロピレンで、メキシコ国内のメーカーは、アルファ財閥の傘下企業でドイツのリオンデルバーセルが四九パーセントを出資するインデルプロ一社のみだ。アルファは一九九〇年代初頭にポリプロピレン生産に参入した。参入当初は二三万トンだった生産能力が、二〇〇八年に新プラント建設により六四万トンに増えたが、自動車産業の需要を満たしていない。

満たされない需要が存在するにもかかわらず、なぜアルファは投資しないのか。鉄鋼の場合と同じ理由を指摘することができる。第一に、石油化学プラントの投資規模が莫大な

こと。第二に、メキシコは石油産油国でありながら、国営石油公社ペメックスの石油精製への投資不足のために、原料のプロピレンの供給が不安定なこと。そのためメキシコはプロピレンを輸入している。第三に、米国からの輸入品との競争が存在すること。図7-3にメキシコのプロピレンとポリプロピレンの輸入量と輸入相手国を示した。メキシコはイルデルプロの生産能力に近い量のポリプロピレンを輸入し、しかもそのほとんどが米国からの輸入だった。第四に、アルファの事業のなかでポリプロピレンの重要度が低いこと。石油化学部門でアルファが力を入れるのは、プラスチック容器やペットボトルの原料となるPET（ポリエチレン

図7-3 メキシコのプロピレン、ポリプロピレンの輸入量と輸入相手国（2011年）



（出所）表6-1に同じ。

（注）分類はHS2007、6桁コードによる。

テレフタラート）とポリエステル原料のTPA（テレフタル酸）だ。このふたつの事業では二〇〇一年から企業買収によって米国にも進出し、二〇一二年現在、世界第二位、北米では第一位のPETメーカーとなっている。これに対してポリプロピレンはメキシコ国内の事業にとどまり、脇役的存在といえる。アルファにとってポリプロピレンは投資優先度の低い事業なのだ。

### 参入が難しい理由

メキシコ企業は北米サプライチェーンになぜ参入できないのか。以上の議論を整理すると、次のとおりとなる。

第一に、北米サプライチェーンへの参入条件が価格、品質、納期、開発力、財務能力と多岐の点にわたり高度であるためだ。参入条件が高度な理由は、第一に、競争の厳しい米国市場向けの輸出車生産のサプライチェーンであること、第二に、参入条件が、北米サプライチェーンの形成経路と構造に規定されて、欧米日の部品メーカーの能力を基準にして決まることがある。構造が変わらないかぎり、参入条件が引き下げられることはないだろう。

第二に、メキシコ企業有能力構築への意欲が低いことだ。その背景として、ひとつに日



本的生産方式と相性が悪い経営組織がある。この点に注目する理由は、日本の生産方式の実践によって国際競争を勝ち抜いてきた日本企業には、このことが、メキシコ企業への不信任をことさら強める要因となっているようにみえるためだ。もうひとつの背景にメキシコ企業にとり自動車部品産業への投資が、要求される多大な努力や費用に比して収益面で十分魅力的ではなく、過去四半世紀の経済の激しい浮き沈みに鑑みてもリスクが高いことだ。

第三に、仮に能力構築とサプライチェーンへの参入に高い意欲をもつ企業が現れたとしても、企業をめぐる融資制度や素材産業の発展などの環境面で、意欲を成果につなげる条件を欠いていることだ。

技術史家の中岡哲郎は、一九八〇年代末までのメキシコ自動車産業を分析した論文で、メキシコの企業家の問題として短期利潤重視、技術的上昇努力の欠如を指摘している（中岡1990）。この評価が今も変わっていないことを、日系企業のメキシコ企業に対する評価にみることが出来る。四半世紀を経て評価が変わらない理由として考えられるのは、メキシコ企業の経営体質が大きく変化していないこと、もうひとつは、企業家がおかれた環境が、技術的上昇努力を鈍らせるという点で一九八〇年代と変わらないということだ。この点は、

メキシコが東アジアと大きく異なる点といえる。

東アジアでは一九九七年のアジア通貨危機まで、基本的には輸入代替工業化政策のもとで経済の成長が続いた。しかも一九八〇年代から一九九〇年代にかけての時期は日本企業が大挙して東アジアに進出した時期にも重なる。東アジアの企業は日本企業から能力構築の支援を受けられたのではないか。この間にほとんどのメキシコ企業は経済危機にあえぎ、能力構築の余裕をもたなかった。この一五年をどのように過ごしたが、東アジアとメキシコの企業の能力の差となつて、今に影響を及ぼしているのではないかというのが私の仮説だが、その検証は今後の課題としたい。