

第5章

自動車部品製造企業の自由化への対応

はじめに

自動車産業自由化政策の内容と、その成果について前章で考察した。とくに完成車製造企業の企業行動の変化に焦点をあて分析した。本章では、自動車部品製造企業の企業行動の変化について分析する。すなわち、自動車部品製造企業が、その生産活動で自由化にどのように対応しているか、また、北米企業との分業体制の再編でどのような分野を受け持つてゆくことになったのか、その結果、企業の生産効率が上昇しているかを明らかにする。

二つの企業グループに焦点をあて分析する。一つはUnikグループである。その前身はSpicerで、1962年自動車政令に基づきメキシコ政府と完成車製造多国籍企業との仲介により多国籍部品製造企業との合併で1964年に設立された、メキシコ資本過半数の企業である⁽¹⁾。他の一つはRassiniグループである。その前身はRassiniで、1929年に創設され、1960年にアメリカ資本を受け入れ合弁企業になり、1969年からは国営製鉄の子会社になっていた企業である。1980年代の財政改革で1988年に国営製鉄が民営化されたのにもなってSanluisグループに買収され、現在はSanluisグループに属している企業である。

二つの企業グループとも、各々、持ち株会社に属していてメンバー間に資本関係が存在する。

第1節でメキシコの新車組み付け用(OEM)部品製造企業発展の特徴につ

いてみる。UnikグループとRassiniグループは、自動車部品を製造し完成車製造企業に直接、製品を納入するOEM部品製造企業の集まりであり、二つのOEM部品製造企業グループ発展の背景を知るためである。第2節でUnikグループについて、第3節でRassiniグループについて考察する。すなわち、輸入代替期から経済開放への調整期を経た後、1994年の北米自由貿易協定（NAFTA）発効により北米域内取引がいつそう自由になるなかで、グループの企業構成と北米の合弁相手企業との分業体制がどのように変化したかを考察する。そして、企業構成と企業間の分業体制が変化した結果、グループ全体の生産効率が上昇したかを分析する。

第1節 新車組み付け用部品製造企業発展の特徴

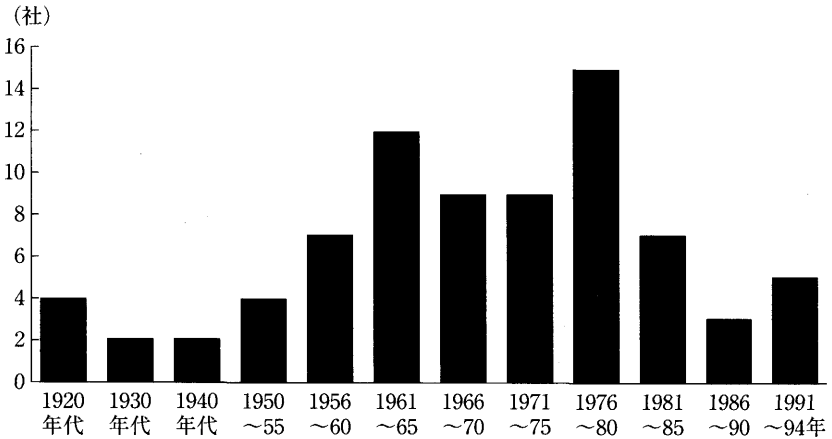
第3章で、輸入代替期（1965年～1990年）に新車組み付け用（OEM）部品製造企業の数が少なく、少数企業に生産が集中していたため品目別にみると供給独占、あるいは供給寡占が発生していたこと、また、多くの企業が外資出資制限上限まで外資を受け入れた合弁企業として外国技術に全面的に依存して発展してきたことについてみた。

第4章で、自由化期に入ってメキシコ自動車政令に定められた最低国内付加価値率を達成するために、またNAFTAの原産地規則を満たす目的で外資系部品製造企業が数多く参入してきているものの、全体として企業数はあまり増えていないこと、そして、外資出資制限が緩和された結果、既存部品製造企業の外資出資比率が高まり、部品製造企業の外資化が進んでいることについてみた。

これら二つの特徴のほかに、UnikグループおよびRassiniグループの発展に関連するもう二つのOEM部品製造企業発展の特徴がある。

その一つは、自由化後も自動車部品製造企業があまり多く増えていないこととも関連するが、現在操業している企業の創設年が、輸入代替期、なかで

図1 自動車部品製造企業の創立年分布



(注) 111社のうち32社については創立年次が不明である。

(出所) Industria Nacional de Autopartes, *Directorio*, 1994に基づき作成。

も1960年代から1970年代末までに集中していることである。部品製造企業の創設年を自動車部品工業会 (Industria Nacional de Autopartes: INA) 加盟企業のなかで創立年が分かる企業79社について調べると図1にみられるような分布となる。創設企業数は1950年代後半から増え始め、1960年代前半に10社、後半に7社創設されている。これは1962年自動車政令が部品製造企業設立の契機になったことを示している。1962年政令が公布され、1964年9月から完成車組立用機械部品の輸入禁止が決まると、めぼしい部品製造企業が少なかったため、完成車製造企業は輸入禁止になる部品を製造する企業の創設に奔走せざるをえず、奔走の結果、多くの部品製造企業が1960年代に創設されたからである。

また、1970年代の創設企業数が、1970年代前半7社、後半14社と1993年までの間でもっとも多い。これは1972年政令および1977年政令の定めた輸出による輸入の相殺義務づけが、部品輸出ができるような部品製造企業の設立を促進したこと、また1970年代半ばまでにメキシコで大量の原油埋蔵が発見さ

れ、自動車需要拡大への期待が部品製造企業の設立を促進したことを示している。

逆に1983年政令による「輸出向け完成車の国産化率大幅引き下げ」、また1989年政令による「最低国産化率および国産化義務部品の廃止と最低国内付加価値率への移行」は、輸入部品との競争が部品製造企業設立のインセンティブを殺ぎ、1980年代の設立企業数を減少させている。

研究対象のSpicerは1952年にAmarillo de México, S.A. de C.V.として創設されているが、創設当時は農業用深井戸ポンプの頭部を製造していた⁽²⁾。自動車部品の生産を開始したのは、1958年にピストンリングを補修部品市場に製造するアメリカ企業Perfect Circleの出資を受け入れた頃からと推測される (Ramos and others [1979] p. 40)。新車組み付け用に差動機 (アクスル) と車軸 (シャフト) を製造するようになったのは1962年政令公布後の1964年である。Rassiniは1929年に創設され、初めは板ばねを補修部品用に生産していたが、1938年からは新車組み付け用にも生産するようになった企業である。その後、RassiniもSpicerもメキシコ自動車産業の発展にもなって新たな企業を設立し、その事業内容を多角化してきた。また、自動車産業の自由化にもなって事業活動を取捨選択し企業構成を変えてきている。

もう一つの特徴は、OEM部品製造企業の製品輸出が伸び始めたのは経済開放体制に入ってから、1980年代後半から1990年代にかけてと最近になってのことである。1982年外貨危機後の経済不況で国内市場が縮小したのを契機に部品製造企業自身が輸出努力をするようになって輸出が伸び始めた。それまでは完成車製造企業に部品製造企業製品の輸出を義務づけていたが輸出は伸びなかった。

表1で完成車と部品の輸出を品目別に1971年から近年までみているが、Unikグループが製造する機械部品は「その他の部品」に含まれている。そのなかには新車組み付け用部品のほかに補修部品が含まれている。その項目が目立って伸び始めたのは1980年代後半からである。一方、Rassiniの製品である板ばねは1970年から輸出が開始されているが、その金額が100万ドルを超え

表1 完成車と部品の輸出推移

(単位：100万ドル)

	部 品				完 成 車			総合計
	自動車用 エンジン	板ばね	その他の 部品 ²⁾	合 計	乗用車	トラック	合 計	
1971	6	0	28	34	0	0	0	34
1972	10	0	35	45	3	2	5	50
1973	22	1	42	65	35	4	39	104
1974	25	5	53	83	36	7	43	126
1975	35	13	54	102	3	4	7	109
1976	55	26	22	103	0	4	4	107
1977	2	30	36	68	0	13	13	81
1978	90	33	153	276	64	41	105	381
1979	52	30	169	251	91	24	115	366
1980	33	15	208	256	94	30	124	380
1981	61	18	165	244	70	39	109	353
1982	214	29	131	374	67	14	81	455
1983	603	34	180	817	110	14	124	941
1984	983	47	270	1,300	119	27	146	1,446
1985	1,039	48	240	1,327	116	24	140	1,467
1986	1,153	11	394	1,558	516	29	545	2,103
1987	1,291	46	444	1,781	1,301	24	1,325	3,106
1988	1,372	49	454	1,875	1,415	37	1,452	3,327
1989	1,366	53	397	1,816	1,534	33	1,567	3,383
1990	1,297	46	393	1,736	2,615	26	2,641	4,377
1991 ¹⁾	1,197	56	1,209	2,462	3,361	170	3,531	5,993
1992 ¹⁾	1,203	63	1,525	2,791	3,378	588	3,966	6,757
1993 ¹⁾	1,302	106	1,889	3,297	4,251	670	4,921	8,218
1994 ¹⁾	1,778	126	2,107	4,011	5,077	830	5,907	9,918
1995 ¹⁾	2,123	126	2,298	4,547	7,527	1,855	9,382	13,929
1996 ¹⁾	2,215	145	2,735	5,095	9,816	3,462	13,278	18,373
1997 ¹⁾	2,168	172	3,301	5,641	9,878	4,007	13,885	19,526
1998 ¹⁾	2,079	261	3,909	6,249	11,132	3,613	14,745	20,994

(注) 1) 1991年からマキラドローを含む。

2) 補修部品を含む。

0 は、輸出が四捨五入して100万ドルに達しないことを表す。

(出所) INEGI, *Estadísticas del Comercio Exterior de México*, Nov. 1991に基づき作成。

たのは1973年からである。エンジンは完成車製造企業の製品であり、自動車部品製造企業製品の輸出は、現在もまだ完成車と部品を合わせた輸出の20%ほどと少ない。

以上でみてきたようにメキシコ資本過半数のOEM部品製造企業の多くは、輸入代替期に創設されて、保護障壁のなかで独寡占市場を享受し、製品の多角化を進め発展してきたが、経済開放期に入ると輸入品と、また資本金と技術力で優るメキシコ進出外資企業と対等に競争せざるをえなくなり、新たな市場を求めて輸出に力を入れ始めていることが明らかになった。

UnikグループとRassiniグループは、活路を求めてどのように行動しているかを以下で検討する。

第2節 Unikグループ

Unikグループは、持ち株会社DESC (Desarrollo Económico Sociedad Civil, Sociedad de Fomento Industrial, S.A. de C.V.) に属する自動車部品製造企業の集まり⁽³⁾であり、DESCが株式の過半数を出資する資本関係のある企業グループである。その前身は、Spicer, S.A. de C.V.を中心とする企業の集まりである。NAFTA発効を目前にした1993年に自動車部門の再編が行われ、Unik, S.A. de C.V.が統合管理する組織として形成された。Unikグループは、メキシコ最大の自動車部品製造企業の集まりであり、1998年の上位500企業売上高番付(1997年実績)で49位に位置する。また、輸出規模も大きく、エンジンを含むメキシコ自動車部品輸出(マキラドーラを含む)の8.6%を占めている。完成車製造企業の製品であるエンジンを除いて部品製造企業製品輸出でみると、その14%を占めるほどに大きい。

輸入代替期に形成された企業グループが、経済開放と自動車産業自由化という経済環境変化のなかで収益率の低下した企業を整理統合し、新たに収益率の高い部門の買収を進め、企業グループ全体として効率性を高めてゆく過

程を知るために、まず1982年のDESC自動車部門の企業構成についてみておく。1983年政令が、輸出向け完成車の国産化率大幅引き下げにより自動車産業自由化の端緒となり、また、メキシコ経済は1982年の外貨危機を契機に経済開放政策に転換し始めたので、1982年は輸入代替期の最終年といえる。資料は主に社史 (DESC [1998]) とインターネットホームページ (<http://www.desc25.com/>) に基づく。

1. 1982年のDESC自動車部門の企業構成

持ち株会社DESCの自動車部門は、1982年に四つの企業系列と一つの人材育成校から組織されていた(表2)。四つの系列はいずれも1973年のDESC創立時からDESCが出資し、育成してきた企業を中心に形成されている⁽⁴⁾。当初は、各企業系列へのDESC出資比率は低かった⁽⁵⁾が、次第にその比率を高め、経営の支配権を獲得していった。

一つの企業系列はエンジンスターターを製造するAutomagnetoで、1978年に支配権を獲得した企業である。しかしながら、Automagnetoは1982年に合弁相手のBoschに売却されている。二つ目の系列はD.M. Nacionalで、当初からDESCの出資比率が50.0%と高かった。この企業は、事務所用金属製家具のほか、GM向けにピックアップの荷台を生産し、売却されたAutomagnetoを除く1982年DESC自動車部門売上高の22%を占めていた (DESC [1998] p. 211)。三つ目の系列は、ベアリングを製造するIndustria de Baleros Intercontinental (Ibisa)である。DESCはこの企業の支配権を1976年に獲得した。また、同じ1976年にベアリング製造部門を強化する目的でSociedad Nueva de Rodamientos de Méxicoを買収している。この系列は1982年にDESC自動車部門売上高の17%を占めていた。

四つ目の系列がSpicerである。企業数が多く、1982年DESC自動車部門売上高の60%以上を占める主要な企業の集まりである。後にこの系列が、Unikグループの中核になる。差動機(アクスル)、車軸(シャフト)、変速機(トランス

表2 1982年のDESC自動車部門の企業構成(輸入代替期)

企 業 名	製品および活動分野
DESC, Sociedad de Fomento Industrial, S.A. de C.V. ¹⁾ (1973) ²⁾	持ち株会社。
Automagneto, S.A. de C.V. (n.a.) 1978	エンジンスターター製造。
D.M. Nacional, S.A. de C.V. (1929) 1973	事務所用金属製家具, ピックアップ荷台製造。
Productora de Estampados Mexicanos, S.A. de C.V. (1980)	スタンピング・ピックアップ荷台製造。
Industria de Baleros Intercontinental, S.A. de C.V. (n.a.) 1976	円錐形・球形ベアリング製造。
Sociedad Nueva de Rodamientos de México S.A. de C.V. (n.a.) 1976	ベアリング製造。
Rodamientos Cónicos, S.A. de C.V. (1981)	円錐形ベアリング製造。
Spicer, S.A. de C.V.	DESC53.6%, Dana33%出資, 持ち株会社。
Ejes Tractivos, S.A. de C.V. (1952)	前輪・後輪駆動アクスル製造。
Autoprecisa, S.A. de C.V. (n.a.) 1969	ピストリング (Perfect Circle) 製造。
Autometales, S.A. de C.V. (1969)	鋳鉄・モジュラー製造。
Autoforjas, S.A. de C.V. (1971)	鍛造部門。
Cardanes, S.A. de C.V. (1971)	CVシャフト, カルダンシャフト製造。
Engranajes Cónicos, S.A. de C.V. (1971)	ドライブピニオン・連結棒クロスヘッド製造。
Transejes, S.A. de C.V. (n.a.) 1972	トランスアクスル製造。
Plataformas y Carrocías S.A. de C.V. (n.a.)	台車・車体製造。
Autopar Distribuidora, S.A. de C.V. (1976)	Spice製品の販売。
Tecnomac, S.A. de C.V. (1977)	製造工程自動化と公害防止装置。
Velcon, S.A. de C.V. (1979)	CVシャフト製造。GKN40%出資。
Transmisiones para Servicio Pesado, S.A. de C.V. (n.a.)	トランスミッション・アクスル・クラッチ製造。
Embragues para Servicio Pesado, S.A. de C.V. (n.a.) 1982	トランスミッション・アクスル・クラッチ製造。
Fundición a Precisión, S.A. de C.V. (n.a.) 1982	高精度アルミ鑄造品製造。
TF Victor, S.A. de C.V. (1964)	ガスケット製造。
Fomento Manufacturero, S.A. de C.V. (1979) 1982	電装部品の販売。
Industria Eléctrica Automotoriz, S.A. de C.V. (1961) 1977	オルタネーター・イグニッションコイル製造。
Bujías Mexicana, S.A. de C.V. (1951) 1978	スパークプラグ製造。
Kelsey Hayes de México, S.A. de C.V. (n.a.) 1982	車輪とブレーキ販売。
Kelsey Hayes de Chihuahua, S.A. de C.V. (n.a.) 1982	車輪製造。
Frenos y Mecanismos, S.A. de C.V. (n.a.) 1982	ブレーキ・ブレーキ部品製造。
Centro de Desarrollo Industrial (1971)	DESC自動車部門人材育成校。

(注) 1) 1994年にDESC, S.A. de C.V.に名称変更。

2) かつこの数字は創立年。かつこの外の数字はDESCが経営の支配権を獲得した年。かつこのn.a.は不明を表す。

(出所) *Expansión*, 18 Agosto 1982, p. 145のGrupo DescおよびDESC, S.A. de C.V., 25 *Años de DESC*に基づき作成。

ミッション)、ブレーキなどの機械部品のほか、電装部品、車輪を生産している。鍛造と鍛造部門をもち、素材から最終組立工程まで一貫生産しているところに特徴がある。たとえば、Autometalesで鍛造された素形材は、Autoforjasで鍛造された後、Engranes Cónicosでドライブピニオンや連結棒クロスヘッドに加工される。さらにEjes Tractivosで前輪駆動、あるいは後輪駆動アクスルに組み立てられる。Cardanesで製造されるCVシャフトやカルダンシャフトもまた、AutometalesとAutoforjasで鍛造され鍛造された部品が組み立てられている。これらの企業は、Spicerが1950年代から1970年代初めにかけて創設した企業である。1962年自動車政令の施行によって輸入禁止になった機械部品を生産するためにアメリカ企業Danaとの合弁で創設した企業である (DESC [1998]および星野 [1990])。

また、Spicerは、自動車産業の技術変化に対応して新規に企業を創設している。すなわち、二度の石油危機を経験した後の1970年代末に燃費効率の良い小型車の人気が高まり、乗用車の小型化は技術変化を促した。後輪駆動から前輪駆動へ、カルダンシャフトからCVシャフトへ技術が変化した。そこでSpicerは、1979年に前輪駆動アクスルとCVシャフトを製造するVelconをGKNとの合弁で創設している (DESC [1998] p. 206)。

1970年代後半から1980年代初めにかけては製品を多角化する目的で既存企業を数多く買収している。1977年と1978年には電装部品製造企業2社の支配権を獲得している。ドイツ企業Boschとの合弁でIndustria Eléctrica Automotoriz (IEA)を、翌年にはIEAの生産活動を補い強化する目的でBujías Mexicanaを買収している。そのうえで1982年に両企業の製品を販売するFomento Manufactureroを、Spicerの子会社TF Víctorがアメリカ企業Danaとの合弁で買収している。

TF Víctorはまた、同じ年に車輪とブレーキを製造・販売する企業をグループごと3社、カナダ企業Kelsey Hayes Internationalとの合弁で獲得している。Kelsey Hayes de Méxicoとその傘下のKelsey Hayes de ChihuahuaとFrenos y Mecanismosである。TF Víctorは当時ガasketを製造し、補修

部品市場に販売していた。ガスケット、電装部品のほかに車輪とブレーキを補修部品市場に供給する目的でこれらの企業を買収したものとみられる。

1982年にはこれらの企業のほかにも高精度のアルミ鋳造品製造企業 (Fundición a Precisión) と重量車両向け変速機、トランスアクスル、クラッチを製造する企業 (Embragues para Servicio Pesado) を獲得している。乗用車や商用車向けだけでなく、大型トラック向けの機械部品にまで製品を広げるための買収であった⁽⁶⁾。

Spicerの製品はすべて Autopar Distribuidora を通して販売されていた。企業内の製造工程の自動化や公害防止のための設備製造は Tecnomac が受け持っていた。Spicerは、人材の育成にも力を入れ工業開発センター (El Centro de Desarrollo Industrial: Cedei) を1970年に創設している。ここで6カ月間、労働者を訓練し、専門的技術労働者、機械工、電気技師、監督、中間管理者、下級管理者、主任などの資格を与えた。この訓練は良い効果をあげ、訓練を受けた人のなかには現在、部長に昇進している人もいる (DESC [1998] p. 206) という。

以上でみたように1982年時点のDESCの自動車部門は、Spicerの機械部品を製造する企業を中心に電装部品、車輪、ピックアップ荷台、ベアリング、エンジンスターターなどを製造する企業から構成されていた。

2. Unikグループへの再編

1998年のUnikグループの企業構成は、1982年と比べ大きく変化している。企業数が大きく増え、四つの部門から構成されている (表3)。1982年にあった4系列のうち、Automagneto, D.M. Nacional, Ibisの3系列が消え、Spicer系列だけが残り、そのSpicer傘下にあった企業が三つの部門に分割されたほか、新たに一つの部門が加わっている。

DESCが傘下の自動車部品製造関連企業を再編してUnik, S.A. de C.V. (Unikグループ) を誕生させたのは1993年のことである。翌年に控えた北米自

由貿易協定 (NAFTA) の発効を前に、傘下企業を合弁の相手先企業別にまとめ北米市場を合弁相手先企業と製品別に分け合う分業体制を確立し、製品開発や投資に関する意思決定を迅速に行えるようにするためであった。いいかえれば、これまでSpicerが集権的に行ってきた意思決定機構を、合弁相手ごとの分権的な意思決定機構に改めた。合弁の相手先と製品をまとめ、四つの部門に分割した (DESC[1998] pp. 218-222)。

四つの部門とはSpicer, Kelsey Hayes, Distribución, Unikoである。Spicer部門はアメリカ企業Danaとの、Kelsey Hayes部門はカナダ企業Kelsey Hayes Internationalとの、Distribuciónはアメリカ企業GMとの合弁企業を含む部門としてまとめられた。四つ目の部門Unikoは、GKN, TRWとの合弁企業を含む部門である。

製品別にはSpicer部門は、差動機(アクスル)、車軸(シャフト)、変速機(トランスミッション)などの機械部品を素材から最終組立工程まで一貫生産し販売する企業としてまとめられた。Kelsey Hayes部門は車輪を生産し販売する企業である。Distribución部門は電装部品を生産し販売する企業である。Uniko部門には1988年に経営支配権を獲得したグループ企業Moresaと1982年にSpicerの傘下にあった企業のなかでTecnomac, PensaとVelcon (GKNとの合弁企業) の3社がまとめられた⁽⁷⁾。したがって、Uniko部門の製品はMoresaの製造する各種エンジン部品と、生産工程の自動化装置、公害防止装置、ピックアップ荷台、CVシャフト、ということになる。

次にUnik体制のもとで各部門の企業構成が1982年時点と比べどのように変わり、その結果、企業間分業がどのように変化したかを考察する。

まずSpicerを除く三つの系列が消えた経緯は次のとおりである。Automagnetoはエンジンスターターを製造していたが、市場と技術で合弁相手のBoschと競合するという理由で1982年にDESCの持ち株をBoschのIEA株持ち分と引き替えに売却した(表4)。

D.M. Nacionalは、1982年外貨危機後の経済環境変化に順応できなかったために1985年にSpicerに吸収された。D.M. Nacional傘下でピックアップの

表3 1998年のUnikグループの企業構成 (NAFTA後)

企 業 名	製品および活動分野
DESC, S.A. de C.V. (1994) ¹⁾	持ち株会社。
Unik, S.A. de C.V. (1993)	DESCの自動車部門管理会社。 合弁相手・製品で四つに分ける。
<u>Spicer, S.A. de C.V. y Subs (1973)</u>	DESC51%, Dana49%出資持ち株会社。
Direcspicer, S.A. de C.V. (1973)	管理会社。
Ejes Tractivos, S.A. de C.V. (1952)	前輪・後輪駆動アクスル製造。
Autoprecisa, S.A. de C.V. (n.a.) 1969	ピストリング (Perfect Circle)。
Autometales, S.A. de C.V. (1969)	鋳鉄・モジュラー製造。
Forjas Spicer, S.A. de C.V. (1971)	鍛造部門。
Cardanes, S.A. de C.V. (1971)	CVシャフト, カルダンシャフト製造。
Engranés Cónicos, S.A. de C.V. (1971)	ドライブピニオン・連結棒クロスヘッド製造。
TF Víctor (1964)	ガasket製造。
Transmisiones para Servicio Pesado, S.A. de C.V. (n.a.)	トランスミッション・トランスアクスル・クラッチ製造。
Transmisiones y Equipos Mecánicos, S.A. de C.V. (1964) 1994	手動式トランスミッションの一式製造。
Autopar Distribuidora, (1976)	Spicer製品の販売。
Transejes, S.A. de C.V. (n.a.) 1972?	アクスル製造。
Plataformas y Carrocetas S.A. de C.V. (n.a.) ?	台車・車体製造。
Embragues para Servicio Pesado, S.A. de C.V. (n.a.) 1982?	トランスミッション・アクスル・クラッチ製造。
Fundición a Precisión, S.A. de C.V. (n.a.) 1982?	高精度アルミ鋳造品製造。
<u>Distribución</u>	Unik販売部門(電装部品製造を含む)。
Fomento Manufacturero, S.A. de C.V. (1979) 1982	電装部品の販売。
Industria Eléctrica Automotoriz, S.A. de C.V. (1961) 1977	オルタネーター, イグニッションコイル製造。
Bujías Mexicana, S.A. de C.V. (1951) 1978	スパークプラグ製造。GM40%出資。
<u>Kelsey Hayes</u>	Kelsey Hayes International系企業。
Kelsey Hayes de México, S.A. de C.V. (n.a.) 1982	車輪の販売。
Kelsey Hayes Acero, S.A. de C.V. (n.a.) 1982	鉄製車輪製造。
Kelsey Hayes Aluminio, S.A. de C.V. (1992)	アルミ製車輪製造。
<u>Uniko</u>	GKNとTRW系企業。
Tecnomac/Tecnisia (1977)	製造工程自動化と公害防止装置。
Velcon, S.A. de C.V. (1979)	CVシャフト製造。GKN39%出資。
Productora de Estampados Mexicanos, S.A. de C.V. (1980) 1985	スタンピング, ピックアップ荷台製造。
Administración Corporativa Moresa S.A. de C.V. (n.a.) 1988	Moresaグループの管理会社。 TRW40%出資。
Moresa Industrial S.A. de C.V. (1949) 1988	アルミ製ピストン製造。
Pistones Moresa, S.A. de C.V. (1956) 1993	アルミ製ピストン製造。
Componentes de Precisión S.A. de C.V. (1958) 1988	ピストンピン製造。
Morestana S.A. de C.V. (1967) 1988	バルブリフター製造。
Forjas y Maquinas S.A. de C.V. (1968) 1988	吸廃気バルブ製造。

Aleaciones Finas S.A. de C.V. (1978) 1988	アルミニウム合金。
Comercializadora Moresa S.A. de C.V. (1981) 1988	Uniko製品の販売会社。
Industria Automotriz de Cuernavaca S.A. de C.V. (n.a.) 1988?	自動車部品製造。
Fabricantes de Refacciones S.A. de C.V. (n.a.) 1988?	鉄製品製造。
Centro de Desarrollo Industrial (1971)	Unikの人材育成校。

(注) 企業名の後ろに?があるのは、現在どこかの企業に統合されているとみられるもの。
Unik各部門の企業リスト(インターネット)になく、また売却されたという記述もない。
かっこ内の数字は創立年。かっこの外の数字はDESCが経営の支配権を獲得した年。かっこ内n.a.は不明を表す。

(出所) *Expansión*, Agosto 31 1994, "los grupos mas importantes de México," p. 102, DESC Sociedad S.A. de C.V.のなかからUnik関連部門を抜き出し、それ以後買収された企業(TREMEC)を加えた。*Expansión*誌は1995年以降、Unikグループの詳細な企業構成を掲載していない。

表4 1982年以降、DESCが売却した企業

売却した年	企 業 名	売 却 先
1982	Automagneto, S.A. de C.V. (n.a.) 1978	Bosch
1985	D.M. Nacional, S.A. de C.V. (1929) 1973 Productora de Estampados Mexicanos, S.A. de C.V. (1980) Muebles Metálicas para Oficinas, S.A. de C.V.	Spicer 1996年撤退
1986	Industria de Baleros Intercontinental, S.A. de C.V. (n.a.) 1976 Sociedad Nueva de Rodamientos de México, S.A. de C.V. (n.a.) 1976	SKF
1997	Frenos y Mecanismos, S.A. de C.V. (n.a.) 1982	Kelsey Hayes Intl.

(注) かっこ内の数字は創立年。かっこの外の数字はDESCが経営の支配権を獲得した年。かっこ内n.a.は不明を表す。

(出所) DESC, S.A. de C.V., *25 Anos de DESC*に基づき作成。

荷台を製造していたProductora de Estampados Mexicanos (Pemsa)は、Spicer傘下で生産体制を改善し、次第に市場競争力をもつようになり残ったが、事務所用金属製家具を製造していた部門は市場開拓ができないまま、1996年に閉鎖された。

Ibisaは、ベアリングを製造していたが、1986年にメキシコの市場開放に備えるため合弁相手のSKFに持ち株を売却した(DESC [1988] p. 213)。つまり

市場開放後のメキシコで存続が危ぶまれたため手放したとみられる。

経済不況による国内市場の縮小，メキシコ市場の開放，NAFTA発効という経済環境の変化が，市場競争力の弱い三つの製品系列（エンジンスターター：1982年売却，ベアリング：1986年売却，事務所用金属製家具：1996年閉鎖）を淘汰したとみることができる。

次に残ったSpicer系列は，1982年にすでに存在した機械部品一貫生産体制に加えて企業買収で鍛造部門とエンジン部品製造部門を強化した。すなわち，1988年4月にForjamexを買収し（表5），Autoforjasの生産能力を拡大した。前輪駆動アクスル，重量車両用変速機，ドライブピニオンなどの北米向け輸出の増加に対応するために鍛造能力を高める必要があったからである（DESC [1988] p. 216）。Autoforjasは，Unik体制下でForja Spicerと名前を変え，

表5 1982年以降，DESCが創設あるいは買収した企業

企 業 名	備 考
Forjamex, S.A. de C.V. (n.a.) 1988	
Administración Corporativa Moresa S.A. de C.V. (n.a.) 1988	
Moresa Industrial S.A. de C.V. (1949) 1988	
Pistones Moresa, S.A. de C.V. (1956) 1993	
Componentes de Precisión S.A. de C.V. (1958) 1988	
Morestana S.A. de C.V. (1967) 1988	
Forjas y Maquinas S.A. de C.V. (1968) 1988	
Aleaciones Finas S.A. de C.V. (1978) 1988	
Comercializadora Moresa S.A. de C.V. (1981) 1988	
Industria Automotriz de Cuernavaca S.A. de C.V. (n.a.) 1988	
Fabricantes de Refacciones S.A. de C.V. (n.a.) 1988	
Kelsey Hayes Aluminio, S.A. de C.V. (1992)	
Transmisiones y Equipos Mecánicos, S.A. de C.V. (1964) 1994	
Borg Warnerの手動式トランスミッションの生産設備 (n.a.) 1997	TREMECへ移す。
Danaの重量車両用トランスミッション設備 (n.a.) 1997	TSPへ移す。

(注) かつこ内の数字は創立年。かつこの外の数字はDESCが経営の支配権を獲得した年。かつこ内n.a.は不明を表す。

(出所) DESC, S.A. de C.V., 25 *Anos de DESC*に基づき作成。

Spicer部門に属している。

同じ1988年にSpicerは、Moresaの経営支配権を獲得した。Moresaはピストン、ピストンピン、バルブ、バルブリフターなどのエンジン部品をアルミナム合金から一貫生産するグループ企業である。Moresaの獲得でDESCはエンジン部品の製造工程をすべて手に入れることができた (DESC [1998] p. 216)。MoresaはUnik体制再編後はUniko部門の中心的な企業になっている。

1993年のUnik体制への再編後はSpicer部門は積極的に変速機製造部門を強化している。とくに手動式変速機の北米市場供給企業を目指しているようで、メキシコとアメリカで製造設備を購入し、アメリカの製造設備をメキシコに移転している。

まずSpicer部門は1994年にメキシコ最大の変速機製造企業である Transmisiones y Equipos Mecánicos (TREMEC)を買収した。TREMECは、1964年創業の乗用車および商用車向け手動式後輪駆動変速機を一貫生産する企業である。TREMECの製造設備を入手したことでSpicer部門は、世界の変速機市場で重要な地位を占めるようになった。次いで、1997年にはアメリカ企業 Borg Warnerのスポーツカー向け手動式変速機製造設備を、またSpicer部門の合弁相手先企業であるDanaの重量車両用変速機製造設備を購入してアメリカからメキシコへ移転した。

Spicer部門は、これら一連の買収によって既存の変速機製造企業 (Transmisiones para Servicio Pesado) と合わせ、重量車両用、乗用車・商用車用、およびスポーツカー用変速機の製造が可能になり、世界第3位の変速機製造企業になった。アメリカの変速機部品製造設備の買収も検討しているようである (DESC [1988] p. 224)。

Distribución部門では先にみたようにIEAが1982年にBoschとの合弁体制を解消し、DESC出資100%企業になった。逆にBujías Mexicanaは、1987年にGMの40%出資を受け入れ合弁企業になった。Fomento Manufactureroは、これまでと同じように両社製造の電装部品の販売を受け持っている。

Kelsey Hayes部門では1992年に鉄製車輪製造企業 (Kelsey Hayes Acero)

からアルミ製車輪を製造する企業 (Kelsey Hayes Aluminio) が独立し稼働を開始した。一方、1997年にブレーキ製造企業である Frenos y Mecanismos が売却された。Kelsey Hayes de Méxicoは、鉄製およびアルミ製車輪の販売を担当している。

以上でみたようにUnikグループは、部門ごとに製品の種類を絞り込み少数の製品に特化することにより規模の経済効果が働くように構成されている。また、各部門ごとに素材から最終製品まで一貫生産体制をとり、垂直統合による規模の経済効果が働くように組織されている。逆にいえば、こうした体制を容易にとりにくい企業はKelsey Hayes部門のFrenos y Mecanismos (ブレーキ製造) のように売却されたとみられる。

3. グループの生産効率の上昇と輸出増加

Unikグループの企業構成は、前項でみたように輸入代替期から経済開放への調整期を経て北米自由貿易協定 (NAFTA) の発効、およびその後の過程で大きく変わってきている。経済環境の変化が、企業の収益性を変えて企業活動の淘汰と創出を促したからである。

また、輸入代替期には合弁相手企業とメキシコ市場を分け合うことはあっても、北米市場を分け合うことはほとんどなかったが、NAFTA発効後は合弁相手企業と北米市場を製品別に分け合う北米域内分業体制が形成されつつある。

たとえば、NAFTA発効後のSpicer部門の手動式変速機製造強化は、合弁相手企業Danaとの話し合いで北米域内市場全体を視野に入れて分業体制を取り決めた結果である。北米で収益性の低い部門を相対的に賃金の低いメキシコに移し、メキシコから北米に輸出する方針が採用された。また、1994年末の外貨危機の影響で国内市場が大きく縮小し、メキシコの生産設備稼働率が低下すると、生産設備の利用を目的にDanaと話し合い、品質を改善し、輸出を増加させている (DESC [1998] p. 224)。

いいかえれば、合弁相手企業を含む企業グループ全体の製品の市場競争力を強化する方向に企業グループが再編されている。Unikグループ内の企業と合弁相手企業とがノウハウ、技術、経営資源、市場などの情報を輸入代替期よりも密接に共有するようになり、よりいっそう信頼関係を強め北米域内で分業体制を形成するようになっている。

このように経済環境の変化で収益性の低下したグループ企業を整理統合し、収益性の高い部門を加え、北米域内で合弁相手企業と分業体制を定めた結果、Unikグループはグループ全体の生産効率を高めている。生産効率を従業者1人当たりの売上高でみると、1人当たりの売上高は1989年(当時はSpicer)から目立って上昇し始め、1994年末の外貨危機の影響を受け一時的に減少したものの、1997年には過去最高になっている。

1人当たり売上高の上昇にともなって輸出も伸び始め、売上高に占める輸出比率が上昇している。Unikグループが、輸出に力を入れ始めたのは1980年代初めからである⁽⁸⁾が、輸出が増加し始めたのは1980年代後半からである(表6)。輸出は1989年の14%を底に急速に伸び始め、外貨危機による国内市場の縮小は売上高に占める輸出比率を飛躍的に増加させ、1997年には58%以上を輸出している⁽⁹⁾。

一方で製品の市場競争力を高めるために品質の良い価格の低い鉄やアルミニウムなどの素材を必要とし、それらの輸入を増加させている。その結果、輸出増加にともなって輸入が増加している。1980年代後半は売上高に占める輸入の割合は10%台にあったが、1995年に30%台に高まり、1997年には40%に近づいている。いいかえれば、Unik製品の国産化率は1980年代後半までは90%あまりと高かったが、1997年には60%ほどに低下している。国産化率の低下は、1989年政令で完成車製造企業に対する国産部品の使用義務づけが、国産化義務部品から国内付加価値率に代わり、市場競争力のある部品を製造しないと輸入品に淘汰されてしまうようになったためである。価格と品質面で市場競争力のある製品を製造可能なように1989年政令は、部品製造企業に課していた国産化率の義務づけ(80%以上)をも、国内付加価値率に代え、30%

表6 Unikグループの生産と輸出実績

	売上高 (1,000ドル)	従業員数 (人)	1人当り 売上高 (ドル)	輸出金額 (1,000ドル)	輸入金額 (1,000ドル)	輸出/ 売上高 (%)	輸入/ 売上高 (%)	上位500 社順位	主な 輸出先	主な 輸出品	主な 輸入先	主な 輸入品
1986	178,674	7,118	25,102	n.a.	n.a.	17.6	11.7	n.a.				
1987	207,598	8,739	23,755	36,503	24,254	17.6	11.7	n.a.				
1988	331,265	12,971	25,539	49,264	40,147	14.9	12.1	25	アメリカ	変速機	アメリカ, 日本, ドイツ	
1989	463,175	12,269	37,752	64,169	47,085	13.9	10.2	G16	アメリカ	変速機	アメリカ, 日本, EU	
1990	537,085	12,517	42,908	n.a.	n.a.	19.9	18.7	G19	アメリカ	差動機		
1991	696,025	11,751	59,231	138,712	n.a.	18.7	25.0	28	アメリカ	差動機, ピストン		
1992	701,680	10,935	64,168	131,482	n.a.	25.0	29.6	35	アメリカ		アメリカ, ブラジ ル, 韓国	
1993	615,900	9,371	65,724	153,975	182,509	21.6	24.0	60	アメリカ		アメリカ	
1994	653,297	10,470	62,397	140,951	157,054	38.7	33.9	68	アメリカ		アメリカ	
1995	433,147	8,805	49,193	167,690	146,644	48.4	31.4	64	アメリカ		アメリカ	
1996	579,773	9,816	59,064	280,688	181,823	58.3	39.0	49	アメリカ ・カナダ		アメリカ	鉄
1997	835,164	10,775	77,509	486,756	325,783						アメリカ・カナダ	鉄, アルミニウム

(注) (1) Unikは1993～1997年まで、Spicerは1986～1992年までである。

(2) TREMECは1994年にUnikに統合されたが、統計では1995年から含まれている。

(3) メキシコの大企業上位500社順位のなかでGがついているのはグループ番付の順位である。

(4) n.a.は不明を表す。

(出所) Grupo Editorial Expansion, *Expansion*, 各号に基づき作成。

(国産化率に換算して50%)に引き下げている。

つまり、Unikグループは自由化による環境変化に際し、企業活動の戦略を立て直しメキシコ市場で強者になれる分野と輸出可能な分野に絞り、競争力の低い分野から撤退した。また、そうした製品の製造にあたり、品質の良い価格の低い輸入素材を使用するようになった。いいかえれば、企業グループを再編し、グループの製造する製品を選別し、素材の調達体制を変えたことが、グループ全体の生産効率を高めたといえる。

このほかにもUnikは、生産効率を高める目的で次のような努力をしている (DESC [1998] pp. 223-224)。

まず、製品の品質を向上し輸出を増加するために世界最新鋭の機械設備を導入している。コンピュータ数値制御 (CNC) 機械やロボットなどを導入し、生産ラインの自動化を進めている。

また、新製品の開発を目的として技術開発センターを拡充している。国際市場の変化に迅速に対応するためである。たとえば、差動機を製造するEjes Tractivosは、技術開発センターで最先端技術を駆使しコンピュータを用いデザイン (CAD) し、エンジニアリング (CAE) して新製品を試作 (CAM) している。このほかにもCVシャフト、ピストン、ピックアップ荷台の分野で新製品の開発を進めるために、1997年に新たに三つの技術開発センターを開設している。

さらに、Unikは国内市場が大きく縮小した1995年に従業員を1700人(16%)あまり解雇した。この人員削減が工場設備近代化のための省力化投資と結びつき、1997年には1人当たりの売上高が1994年を上回り、過去最高になっている。

つまり、グループの企業構成を変え、合併相手企業との分業体制を視野に入れて生産品目を少数に絞り、品質の良い輸入原材料を用い、そのうえで生産体制の効率化を進めたことがグループ全体の製品の市場競争力を高めたといえる。

第3節 Rassiniグループ

Rassiniグループ (Sanluis Rassini Autopartes) は、持ち株会社Sanluis Corporación, S.A. de C.V. (Sanluisグループ) の自動車部門である。主にサスペンション部品およびブレーキ部品を製造するグループ企業である。ここ10年ほどの短い間に国内市場だけを対象に製品を製造する国内企業からアメリカ市場にも製品を輸出する北米域内企業に成長し、さらにブラジル進出で南北アメリカ大陸に製品を供給する多国籍企業に転身した。しかも、補修部品製造企業というよりもむしろ、要求水準の厳しい新車組み付け用部品を主に製造するOEM部品製造企業として発展した。Rassiniの成長率は完成車生産の伸びよりも速く、国際市場でシェアを高めている。

Rassiniは、メキシコの財政構造改革の過程で1988年に国営製鉄から切り離されて民営化された企業である。民営化による経営者の交替を契機に、強力なリーダーシップのもとで大きく成長した。とくに北米自由貿易協定 (NAFTA) の発効と南米共同市場 (Mercosur) の発足を利用して事業を拡大した。

Spicerが、自動車産業の輸入代替育成政策開始後、保護された市場のなかで差動機 (アクスル) と車軸 (シャフト) の生産から始め、変速機 (トランスミッション)、エンジン部品など機械部品の製造で製品を多様化してきたのに対し、Rassiniは1990年代初めまでサスペンション製造に生産活動を集中してきた。

1. 1988年のRassiniグループの企業構成

まず、経営者交替前のRassiniグループの企業構成についてみる。資料は、Sanluisグループ発展に関するインタビュー記事 (Tamayo [1998] pp. 20-36)、企業概要 (Grupo Rassini [1990]) およびインターネットホームページ

ジ (<http://www.ina.com.mx/expo/rassini/index.html>) に基づく。

Rassiniは、1988年に自動車部品としては板ばねとコイルばねを製造していた。自動車部品のほかにブリキ製のバケツ、鉄製ネジ釘、鉄製杭なども製造していた。また、それらの製品の素材となる銑鉄を生産していた。自動車部品は、国内市場向けにはメキシコ市近郊のサロストック工場(Xalostoc, Edo. de México)で板ばねを、また輸出向けにはアメリカ企業(American Motors)向けに米墨国境に近いピエドラス・ネグラス工場(Piedras Negras, Coahuila)で日本発条から技術を導入して板ばねとコイルばねを製造していた。さらに、アメリカとカナダの完成車製造企業に製品を供給する目的でデトロイト(Detroit, Mi.)に貿易事務所(Rassini International)をもっていた(表7)。

Rassiniグループの前身であるRassini, S.A. de C.V.は、1929年に自動車用板ばねを補修部品市場向けに生産する民間企業として設立された。新車組み付け用板ばねの生産を開始したのは1938年にフォードに納入するようになってからである。

その後、自動車産業の輸入代替育成政策が開始される直前の1960年にアメリカ企業Rheem Internationalに株式の一部を売却し合弁企業になった。アメリカ企業の出資比率は明らかでないが、1962年自動車政令が外資の出資比率を40%までに制限していたので政令が発効した1964年9月以降は最大で40%であったと推測される。国営製鉄AHMSA(Altos Hornos de México, S.A. de C.V.)が経営に参加するようになったのは、メキシコ人創業者一族が株をAHMSAに売却した1969年からである。その後、合弁相手のRheem International(当時はCity Investing)が、1986年に持ち株をAHMSAに売却した。その結果、1988年にはAHMSAがすべてのRassini株を所有していた。

1988年にSanluisグループがRassini株の85%を買収して経営を引き継いだときのRassiniの状況について、SanluisグループのAntonio Madero Bracho社長は、インタビュー記事(Tamayo [1998] pp. 21-38)のなかで概ね次のように語っている。

Rassini自体は従業者数が1600人あまりと規模はそう大きくはなかったが、

表7 Rassiniグループの企業構成 (1988年)

企業名	製品	工場所在地	生産能力	備考
Rassini Autopartes, S.A. de C.V. (1929)	板ばね	Xalostoc, Edo. de México	24,000トン/年	日本発条から技術導入 1990年売却 1990年売却 1990年売却 1990年売却
Rassini, S.A. de C.V. (1974)	板ばね, コイルばね	Piedras Negras, Coahuila	44,000トン/年	
Aceros Rassini S.A. de C.V. (n.a.) 1976	製鉄	Xalostoc, Edo. de México		
Envases Rassini S.A. de C.V. (n.a.) 1976	バケツ	Xalostoc, Edo. de México		
Tornillos Rassini, S.A. de C.V. (1978)	ネジ	Xalostoc, Edo. de México		
Recimex, S.A. de C.V. (n.a.) 1978	鉄製杭	Monterrey, N.L.		
Rassini International (1984)	貿易	Detroit, Mi.		

(注) メキシコ資本 (AHMSA) が株式の100%を所有していた。

かつこの内の数字は創立年。かつこの外の数字はRassiniが経営の支配権を獲得した年。かつこの内n.a.は不明を表す。

(出所) Corporación Industrial Sanluis, S.A., *Manufacturing Sector Profile August 1990*およびインターネットに基づき作成。

表8 Rassiniグループの企業構成 (1998年)

企業名	製品	工場所在地	生産能力	備考
Rassini Autopartes, S.A. de C.V. (1929)	板ばね	Xalostoc, Edo. de México	28,000トン/年	日本発条 (NHK) 伊企業Brembo35% 米企業Hendricson
Rassini, S.A. de C.V. (1974)	板ばね, コイルばね	Piedras Negras, Coahuila	72,000トン/年	
Rassini NHK Torsion Bar, S.A. de C.V. (1990)	トーションバー	Piedras Negras, Coahuila	19億9000万个/年	
Brembo Rassini, S.A. de C.V. (1996)	ブレーキ部品	Puebla, Puebla		
Suspensiones Rassini, S.A. de C.V. (Rodamex) (1996)	重量車両用サスペンション	Piedras Negras, Coahuila		
Rassini International (1984)	貿易	Detroit, Mi.		
Fabrini (1996)	サスペンション	São Paulo, Brasil		日商岩井
Cimebra (1996)	サスペンション	Rfo de Janeiro, Brasil		日本発条 (NHK)

(注) メキシコ資本 (Sanluis Co. 85%, AHMSA15%) 民営企業。

かつこの内の数字は創立年。

(出所) Corporación Industrial Sanluis, S.A., *Manufacturing Sector Profile August 1990*およびインターネットに基づき作成。

巨大な国営製鉄AHMSAのもとに20年あまりあったため大企業の気風が蔓延していた。収益性は、国内市場も輸出もあまり良くなかった。工場は古く、操業は非効率であった。工場に入ると遠くに鋳物用溶鉱炉が傾いて見え、壁に穴が開いていて、その穴からゴミの山が見えた。Rassiniは、まるで手入れの行き届かない城のようであった (Tamayo [1998] p. 21)。

新たな経営者は、経営再建にあたり、まず工場の清掃から手を着けた。清掃にこだわることで従業員に再建への協力を要請し、皆の協力が得られなければ何もできないことを伝えようとした。従業員と意思疎通を図るために会話することから始めた。従業員食堂に顔を出し、またトイレで出会うと話しかけた。管理職が全員入れ替わり、職員の30%が辞めた (Tamayo [1998] p. 23)。

2年かけてそれまでの企業経営について分析し、その分析に基づいて今後の経営方針を決めた。経営分析の結果、Rassiniの従業員の能力は高く、配置も良いが、経営方針が明確でないことから労働意欲が殺がれ、経営状況が良くないことが明らかになった。そこで新たな経営方針を定め、それに基づいて新たな事業計画が作成された。新たな事業計画では輸出増加に力を入れることが定められた (Tamayo [1998] p. 24)。

その新たな経営方針に基づいた新たな事業計画の成果が1998年のRassiniの企業構成に現れている。以下で1998年の企業構成についてみる。

2. 1998年のRassiniグループの企業構成

1998年の企業構成は、自動車部品製造活動に特化しているところに特徴がある (表8)。1988年に存在した企業のなかで板ばねとコイルばねを製造する自動車部品製造部門だけが残り、製鉄 (Aceros Rassini)、ブリキ製バケツ (Envases Rassini)、鉄製ネジ釘 (Tornillos Rassini) および鉄製杭 (Recimex) 部門は、いずれも1990年に売却されて消えている。

板ばねとコイルばねを製造するRassini Autopartes (Xalostoc, Edo. de

México) と Rassini (Piedras Negras, Coahuila) は、それぞれ1995年に設備が拡張されている。また、1997年に1億4000万ドルかけて両工場の生産設備の近代化が行われた。その額は、1993年から1996年までの4年間にRassiniが投資した総額の1.2倍に相当する大規模なものであった(表9)。国営企業時代と同じように、メキシコ市近郊にあるXalostoc工場では国内市場向けに生産し、国境にあるPiedras Negras工場では輸出(北米のGMとフォード)向けに生産している。

新たにメキシコ国内に三つ、ブラジルに二つ傘下企業が加わっている。そのいずれもが、その分野の最先端技術をもつ企業か、あるいは商社との合弁である。合弁相手企業の顔ぶれは、日本(日本発条、日商岩井)、イタリア(Brembo)、アメリカ(Hendricson)と多様である。世界の最強豪との合弁で市場競争力の高い製品を製造し、国内市場に供給するほか輸出を目指している。

新たに国内に創設された企業三つのうち二つは、米墨国境地域(Piedras Negras, Coahuila)にある。一つは、日本発条との合弁で1990年に創設されたトーションバー製造企業(Rassini NHK Torsion Bar)であり、他の一つは、アメリカ企業Hendricsonとの合弁で1996年に創設された重量車両用サスペンション製造企業(Suspensiones Rassini)である。後者は、北米自由貿易協

表9 Rassiniグループの投資

(単位: 100万ドル)

	投資金額	主 な 投 資 内 容
1993	17	不明
1994	53	ブレーキ製造企業の買収。
1995	10	Rassini Autopartes, Xalostoc工場とPiedras Negras工場の拡張。
1996	38	ブラジル工場 (FabriniとCimebra) 創設。
1997	140	Rassini Autopartes, Xalostoc工場とPiedras Negras工場の近代化。

(出所) Zacartas Ramírez Tamayo, "Sanluis Corporación el Rey Midas de las Autopartes," *Expansión*, Diciembre 2, 1998, p. 27およびインターネットホームページに基づき作成。

定発効後にメキシコで北米域内市場向け重量トラックの製造が増えていることから国内市場への供給も目指している。

新たに国内に創設された企業の一つは、Rassiniにとり新分野であるブレーキ部品の製造企業である。1994年にICA (Ingenieros Civiles Asociados) グループから買収し、1996年にその株式の35%をイタリア企業Bremboに売却して合併した企業である。この企業は、完成車製造企業に今や世界的な傾向になりつつあるシステム部品、あるいはモジュール部品を供給することを目指している。すなわち、補修部品市場向けにブレーキを製造することを目的としてはいない。現在、プエブラ工場で生産しているディスクやタンボールは、いくつかの部品を組み合わせればブレーキシステム部品になりえる (Tamayo [1998] p. 31)。

さらに、Rassiniはブラジルに二つの企業を創設している。日本発条と組んでリオ・デ・ジャネイロにFabriniを、日商岩井と組んでサンパウロにCimembraを設立した。二つの企業の生産を合わせてブラジルのサスペンション市場の60%近くを占める大規模なものである。その売上高5000万ドルはSanluisグループ全体の15%に相当するほどに大きい (Tamayo [1998] p. 32)。ブラジルは、南北アメリカ大陸でアメリカに次いで大きい自動車市場であるためメキシコよりも商用車生産基盤が整っている。このため商用車向けにもサスペンションを生産してゆく計画である。Rassiniはブラジル進出で北米地域だけでなく、アメリカ大陸の供給者になった。

Rassiniは、ブラジルだけでなく世界各地に進出しようとしている。RassiniはすでにGMとの間に今後8年から10年間、商用車用サスペンション部品を供給する契約を結んでいる。この契約相手のGMがいすゞ自動車と組んでいすゞモデルの商用車 (ピックアップ) をタイ、北米、ブラジルで製造することを決めたためである。

Rassiniは、生産設備の拡張、国内での買収、新たな企業の創設、ブラジルへの進出により、今やサスペンション部品およびブレーキ部品を年間680万個製造する、その分野で世界最大の企業に成長している (Tamayo [1998] pp.

32-35)。

3. グループの生産効率の上昇と輸出増加

これまでみてきたように、新たな事業計画に基づいてグループ企業を再編し、生産性の上昇に努め、輸出に力を入れた結果、Rassiniの売上高に占める輸出の割合は、1998年の第2四半期に79%に達している(表10)。とくにサスペンション部品の売上が全体の90%を占め、その80%が輸出である。プレー

表10 Rassiniグループの製品別売上高シェア
(1998年第2四半期)
(%)

	サスペンション	プレーキ部品
国内	15	6
輸出	73	6

(出所) Zacarfas Ramfrez Tamayo, "Sanluis Corporación, el Rey Midas de las Autopartes," *Expansión*, Diciembre 2, 1998, p. 23.

表11 Sanluisグループの生産と輸出実績

	売上高 (1,000ドル)	輸出 (1,000ドル)	輸入 (1,000ドル)	従業者数 (人)	1人当り 売上高 (ドル)	輸出比率 (%)	輸入比率 (%)	自動車 部門シェア (%)	順位 (500社中)	輸入先	輸入品
1994	169,862	126,569	52,298	2,948	57,619	74.5	30.8	60	147		
1995	213,938	149,629	82,446	3,186	67,149	69.9	38.5	64	117		
1996	260,433	205,109	n.a.	4,789	54,382	78.8		66	106		
1997	291,534	222,951	118,534	6,251	46,638	76.5	40.7	77	101	EU	タイヤ, ボビン, 鉄クズ, 台石, ゴム

(注) (1) Sanluisグループは、鋳山部門と自動車部門を含む。

(2) 自動車部門のシェアは、Sanluisグループの操業粗収益のうち鋳山部門を除いたもの(Zacarfas Ramfrez Tamayo, "Sanluis Corporación, el Rey Midas de las Autopartes," *Expansión*, Diciembre 2, 1998, p. 25)。

(3) n.a. は不明を表す。

(出所) *Expansión*誌, 売上高上位500社番付に基づき作成。

キ部品の売上はまだ10%と少なく、国内市場と輸出が半分ずつである。

表11は、Sanluisグループの生産と輸出実績で、Rassiniのほかに鉱山部門を含んでいるが、他に資料がないのでこれを用いる。Sanluisグループの操業粗収益に占める自動車部門のシェアは1994年に60%であったが、1996年から1997年にかけて自動車部門で新たに工場が稼働し始めたため1998年に77%に増加している (Tamayo [1998] p. 25)。工場の稼働開始にともなって従業者数も増加している。このため1人当たり売上高は、1995年をピークに低下しているが、稼働開始時の一時的な混乱によるものと推測される。

Sanluisグループの売上高に占める輸出比率は表11にみられるように70%台後半にあり、しかも上昇傾向にあり、先にみたRassiniの輸出比率79%と大きな差がない。一方で売上高に占める輸入比率が1994年の31%から1997年に41%に上昇している。輸出競争力を高めるために良質の輸入原材料を使わざるをえないためとみられる。

輸出が増加した結果、北米の商用車と重量トラックに組み付けられるRassini製品のシェアが1991年の27%から1998年に40%に上昇している(表12)。とくにGM、フォード、クライスラーがRassini製品を多く買いつけるようになり、その部品購入に占めるシェアが高まっている(表13)。

表12 Rassini製品の北米市場シェア (%)

	シ ョ ア
1991	27
1992	28
1993	31
1994	35
1995	35
1996	36
1997	40

(注) 商用車および重量トラックに組み付けられたもの。

(出所) Zacarías Ramírez Tamayo, "Sanluis Corporación, el Rey Midas de las Autopartes," *Expansión*, Diciembre 2, 1998, p. 35.

表 13 完成車製造企業別Rassini製品の購入シェア (%)

	1997年	1998年
トヨタ	3	4
日産	6	4
その他	8	14
補修部品市場	12	10
GM	17	37
フォード	26	48
クライスラー	30	36

(注) いずれも第2四半期。

(出所) Zacarías Ramírez Tamayo, “Sanluis Corporación, el Rey Midas de las Autopartes,” *Expansión*, Diciembre 2, 1998, p. 35.

このようにRassiniグループの企業再編は、グループ全体の生産効率を高め、売上高に占める輸出比率を高めている。グループの再編がなぜ、グループ全体の生産効率を高めることができたのか、その要因についてみる。

まず第1に、生産活動の場を相対的に生産性の高い、将来的に大きく発展する可能性のある自動車部品部門に絞ったことがあげられる。その他の分野は、すべて売却した。また、自動車部品の生産をサスペンション部品からブレーキ部品に広げ製品を多角化した。その多角化はこれまでの製品に近いところを選んでいる。このように生産活動を選択し集中させたことが生産効率を高めた原因である。

第2に、技術力のある企業と手を組み、製品の市場競争力を高めると同時に世界市場を手に入れている。たとえば、ブレーキ生産ではRassiniは経験も技術力も、またヨーロッパに工場もないが、ヨーロッパ市場で強いBremboと組むことで技術と市場を手に入れている。また、サスペンション分野で技術力が優れ、北米市場で知られている日本発条と組むことにより北米市場への輸出を増やしている。

第3に、研究開発に力を入れている。近年、完成車製造企業は、部品製造企業に部品のデザインと開発を任せるようになってきている。部品製造企業

が部品を新たにデザインし開発するにあたっては、新たな技術の開発により品質を高め、価格を引き下げることが期待されている。いいかえれば、部品製造企業自身が、将来の自動車市場についてビジョンをもち、それに向かって新たな部品を開発できるだけの資金力と技術力があり、技術者を抱えていることが期待されている。このため部品供給企業は、完成車製造企業よりも良く部品を知る必要がある。このような条件を満たすためにRassiniは技術者のチームを工場に増やしている。また、デトロイトに技術開発センターを創設し、開発した技術の販売を目指している。たとえばGMへの納入を目指して自己責任で3年間、厳しい開発努力を続け、サスペンションとブレーキをデザインし直し、軽量化して生産費を引き下げた。軽量化によりすべての完成車製造企業に関心事である燃費効率を改善した。こうしてRassiniは新たにOEM部品をGMに納入できるようになった。

第4に、製造設備の近代化を進め、最新鋭の機械設備を導入して従業者数を大きく減らした。また、素材とエネルギーの使用を節約するために操業方法を改善した。すなわち、生産工程で問題が起きるつど問題を解決し、欠陥品および手直し品の数を減らした。機械の維持管理を定期的に行い、生産工程を止めないようにした。このようにして生産工程の生産性を上昇させた。

以上でみてきたようにRassiniは、生産分野をサスペンションとブレーキに絞り、この分野での世界の強者と手を組み、資金と技術と市場を手に入れ、企業グループを再編した。また、技術開発センターを設け、新製品を開発して販売市場を開拓した。さらに生産工程では最新鋭設備を導入し、操業方法を改善して生産性を上昇させた。

つまり、国営企業が民営化されて経営者が替わり、新たな経営者が経営環境の変化に合わせて輸出と直接投資を中心に据えた事業計画を作成した。この事業計画に沿って企業グループを再編した結果、グループの生産効率が上昇したといえる。

おわりに

輸入代替期から経済開放期にかけて自動車産業育成政策が、大きく変化した。とくに完成車製造企業が最低国内付加価値率の範囲内で自由に部品を調達できるようになったことは、新車組み付け用部品を製造している企業の事業環境を大きく変えた。輸入代替期には保護障壁によってメキシコ資本過半数の企業にOEM部品製造活動の場が確保されていて、企業は供給独占、あるいは供給寡占市場を享受していた。ところが自動車産業の自由化で自動車部品製造企業は、輸入品と、また資本力と技術力で優るメキシコ進出外資企業と競争せざるをえなくなった。研究対象のUnikグループも、Rassiniグループも例外ではない。これまでみてきたことから部品製造企業は、自由化に概ね次のように対応していることが明らかになった。

まず第1に、UnikグループおよびRassiniグループともに、グループの企業構成を変えて自由化に対応している。収益性の低い部門は売却し、グループ全体として効率性が高まるように企業買収を進め、あるいは企業を新たに創設している。いいかえれば、生産活動の選択と集中により生産効率を高めようとしている。

Unikグループの場合は、北米自由貿易協定の発効でメキシコの自動車市場が、調整期を経て10年後に北米市場に統合されることが決まると、環境変化に機敏に対応できるように傘下企業を各々の合弁相手企業別に再編し、製品の北米域内分業体制を取り決めた。Unik体制では短期的な意思決定は合弁相手企業別にまとめた四つの部門(Uniko, Spicer, Distribución, Kelsey International) 各々にまかせる分権的な意思決定機構が持ち込まれた。四つの部門は、各々製品の種類を絞り込み少数の製品に特化して規模の経済効果が働くように構成されている。また、各部門ごとに素材から最終製品まで一貫生産体制をとり、垂直統合による規模の経済効果が働くように組織された。こうした体制がとれない部門は整理、統合、あるいは売却された。

Rassiniは、グループの企業構成を自動車部品製造活動に絞った。1988年の民営化前は、自動車用ばねとコイルばねに並んでブリキ製バケツ、鉄製ネジ釘、鉄製杭などを製造していたが、民営化後は自動車部品製造部門を除きすべて売却した。新たに加えられた部門は、ばね製造に近いブレーキ部品製造であった。

第2に、両グループともに合弁相手企業と分業体制を組み、合弁相手企業の技術力を借りて製品を製造し、また販売ネットワークにのせて輸出している。その結果、グループ全体の生産効率が高まり、売上高に占める輸出比率が上昇している。合弁相手企業と分業体制を決める際、メキシコ企業が生産を受け持つ分野は相対的に賃金の低い、技術力の低いメキシコで製造可能な労働集約的な低付加価値製品である。

Unik体制のもとで分権的な意思決定機構が導入された結果、Danaとの合弁事業であるSpicer部門は、北米域内の分業体制のなかで手動式変速機の製造を受け持つことになった。メキシコ最大の変速機製造企業であるTREMECを買収したほか、北米のDanaおよびBorg Warnerの製造設備を購入しメキシコへ移転させている。

Rassiniは、輸出市場の開拓にあたって各々の市場で影響力のある企業と組んでいる。サスペンションを北米市場に輸出するには北米市場で支配力のある日本発条およびHendricksonと組み、また、ブレーキをヨーロッパに輸出するにはヨーロッパ市場で市場支配力のあるイタリア企業Bremboと組んでいる。さらに、サスペンションの製造でブラジルに進出するにあたっては日本発条と日商岩井（商社）と組んでいる。

第3に、輸出するために良質の輸入素材および部品を使用するようになっている。

Unikの場合は鉄やアルミニウムなどの輸入素材を用いるようになり、売上高に占める輸入比率が1980年代後半の10%台から40%近くまで上昇している。

Rassiniの場合は、タイヤ、ボビン、鉄クズなどを輸入するようになり、売上高に占める輸入比率が1994年の30%から1998年に40%に上昇している。

第4に、技術開発センターを設け新製品の開発に力を入れている。新製品の開発で新たな市場を開拓してゆくためである。

Unikは、差動機、CVシャフト、ピストン、ピックアップ荷台など製品ごとに技術開発センターを設け、コンピュータを駆使して新製品の開発に力を入れている。

Rassiniは、デトロイトの技術開発センターでGM向けにサスペンションとブレーキをデザインし直し軽量化して生産費の引き下げに成功した。軽量化によりすべての完成車製造企業の関心事である燃費効率を改善した。GMとの取引を通じてブラジルへ進出し、近くタイへも進出が計画されている。

第5に、UnikグループおよびRassiniグループともに省力化投資を行い生産設備の近代化を進めると同時に、生産工程の操業方法を改善している。

このように自由化に対応することによって生産効率が上昇している。

Unikグループの従業者1人当たりの売上高は、企業構成が大きく変わり、合併相手企業との分業体制が動き始めた1987年頃から上昇し始めている。また、少し遅れて売上高に占める輸出比率が上昇し始めている。1997年の売上高に占める輸出比率は60%近くにまで上昇している。生産性の上昇は、グループの企業構成の変化によってだけでなく、生産設備の近代化投資など生産体制の効率化によって補強されている。

Rassiniの1人当たり売上高は、1995年をピークに低下しているが、新たな工場の稼働開始にともなう一時的な低下とみられる。輸出比率は上昇しており、1998年の第2四半期には79%に達している。Rassiniの生産効率上昇もグループの再編だけでなく近代化投資によって補強されている。

以上でみてきたようにUnikおよびRassiniともにグループ企業の再編、合併相手企業の資本・技術・市場の利用、良質の輸入素材の使用、新製品の開発、近代化投資などによって生産効率を高め、輸出を増加させることで自由化に対応しようとしている。北米企業との分業体制でメキシコが受け持っているのは低付加価値製品である。

〔注〕

- (1) 1962年政令が出るとフォードが米企業Danaに働きかけ、1964年にDanaがIndustrias Perfect Circle, S.A. de C.V.に出資してSpicer Perfect Circle, S.A. de C.V.が創設された。1963年にアメリカでDanaがPerfect Circleを買収し、子会社となっていた。そして、1967年にSpicer, S.A. de C.V.が誕生している。
 - (2) その後、外資（個人投資家）を受け入れ、外資過半数企業となり歯車の製造を始め、社名をEngranes y Productos Industriales, S.A. de C.V.に変えた。その企業にアメリカ企業Perfect Circleが出資した。
 - (3) DESCは、自動車の他に石油化学、食品、不動産の四つの部門をもっている。持ち株会社DESCは、「産業振興企業に関する優遇措置を定める政令」（1973年6月20日付け官報で公布）に基づいて1973年8月28日に創設された。政令の条件を満たせば租税軽減などの優遇措置を享受できた（Ramos and others [1979] p. 59）。持ち株会社は企業経営の専門家集団であり、投資家から資金を集めその資金を既存企業の発展に、あるいは新たな企業の創設に投資し、企業経営の多角化を図り、グループ全体として経営を安定化することを目的として設立された。また、持ち株会社は100%メキシコの組織であり、民族系資本企業の育成を目的としていた。政令は、DESCの創始者don Manuel Senderos Irigoyenなどの政府への働きかけによって生まれたといわれている（インターネット）。
- 政令は1981年までの時限立法であった。政令が失効するまでに傘下企業の株式の過半数を取得し、財政基盤を堅固にする必要があった。このためDESCは、1982年6月に7500万ドルの負債を抱えていた。負債は1982年後半の大幅な通貨切り下げで7倍に膨れ上がり、5億ドルに達した（インターネット）という。
- (4) DESCは、創立と同時に7社に投資した。石油化学系企業3社（Negromex, Registol, Petrocel）と自動車部品企業4社（Industria de Baleros Intercontinental, Automagneto, D.M. Nacional, Spicer）である（インターネット）。
 - (5) 1974年末時点のDESCの持ち株比率は、Spicer（39.9%）、D.M. Nacional（35.0%）、Industria de Baleros Intercontinental（25.0%）、Automagneto（34.0%）であった（星野 [1990] p. 79）。
 - (6) 1982年に買収した企業が6社と多いのは、外貨危機後の国内市場の大きな縮小、輸出増加の努力、技術変化の波に乗って前輪駆動アクスルとCVシャフトの生産を不況の最中に拡大した経験から「今、なすべきことをしなければ、将来がないことが分かった」からだという（DESC [1998] p. 211）。
 - (7) これら3社がMoresaと同じ地域（Celaya, Queretaro）に立地していることも影響しているとみられる。

- (8) 当時、Spicerの社長 (Director General) であったEmilio Mendozaは次のように述べている (DESC [1998] pp. 206-207)。1981年にメキシコの完成車需要が60万台を超えた。当時の自動車政令 (1977年政令) が完成車製造企業に輸出により輸入を相殺することを義務づけていたので国内市場と輸出とを賄うだけ生産しなければならなかった。Spicerは、当時、輸出できる製品は一つもなく、顧客もいなかった。フォードを訪ね製品リストを手渡したが、良い返事を得るまでに2年半かかった。また、1982年の経済危機でSpicerの生産が大きく落ち込み、たとえばEngranes Cónicosでは年に36万個生産していた歯車セットが危機で9万個に縮小した。合併相手企業のDanaに頼み、品質改善努力をして輸出した。
- (9) 1994年にTREMECは、Unikに買収された。1995年からTREMECの売上高および輸出は、Unikに加算されている。TREMECの売上高および輸出高はUnikの20%以下と少なく、TREMECの輸出シェアも35%ほどであるのでUnikの輸出シェア増加には大きな影響は与えていない。