

第 6 章

産業育成政策と民族系企業

——自動車部品工業におけるデスク・グループの事例——

はじめに

政府の政策がメキシコの民族系企業の成長に重要な役割を果たしたことは、前章のグループ・メヒコの事例でみたとおりである。鉱業の民族化政策はグループ・メヒコ誕生の契機となった。ただし、政府の後押しによって誕生した企業がメキシコ有数の大企業グループへと成長することができたのは、多分に、時代環境に恵まれたためであり、加えて、鉱業に固有の地政学的、技術的、市場的条件に負うものであった。それではいずれの点においても異なった特質を備えた産業においては、どのような民族系企業育成策が可能であったのだろうか。本章においては、自動車産業育成政策と、自動車部品工業を主要な活動業種とする民族系企業グループ、デスク (Desc, Sociedad de Fomento Industrial) の成長の事例を検討することで、この点について考察を加えたい。

自動車産業はメキシコの工業化の要ともいえる産業であり、鉄鋼、石油産業とならび政府の産業育成政策の目玉となってきた産業である。自動車産業は自動車組立工業と自動車部品工業から成るが、政府は後者を、もっぱら民族系企業の活動業種に想定した産業育成政策を展開してきた。その結果、政府の政策的庇護の下で数多くの民族系自動車部品会社が誕生し、成長を遂げ

た。一方、デスク・グループは、多様な部門で活動するコングロマリットであるが、自動車部品工業を活動業種の一つとする企業グループのなかでは最大の民族系企業グループである。さらにグループの自動車部品部門の子会社スパイサー (Spicer) は業界最大の企業である。それと同時に、同社はこの部門で活動する企業の特徴を最も端的に備えている。デスク・グループを事例として取り上げるのは、以上のような理由から、自動車産業育成政策が自動車部品工業部門の民族系企業の成長に果たした役割を探るうえで、代表的事例となりうると考えるためである。

以下においては、次の3点を主要な論点としながら考察を進めたい。第1に、自動車部品工業に固有の、最低必要とされる資本規模、技術、市場等にみられる特質が、産業政策の内容、民族系企業の成長過程をどのように規定したのかという点である。第2に、民間における資本蓄積の進展状況が産業政策の内容をどう規定したのか。逆に、策定された産業政策がその後の民族系企業の成長過程をどう規定したのかという点である。第3に、民族系企業の成長過程の特徴が、自動車部品工業の産業構造をどう規定したのか。さらに、自動車産業全体の成長過程をどう規定したのかという点である。以上の点をひとことで言い表わせば、産業、産業政策、および民族系企業の、三者のあり方の相互規定性を明らかにするという点である。

以下においては次のような順序で考察を進めたい。まず、第1節でデスク・グループとメキシコの自動車部品工業の概容を探り、この部門が民族系大企業グループの活動業種として大きな比重を占めていること、なかでもその筆頭に位置するのがデスク・グループであることを明らかにする。第2節では、民族系企業グループの自動車部品工業への参入とその後の発展に重要な影響を及ぼした、メキシコ政府の自動車部品工業に関する産業政策について検討する。第3節では、スパイサーを中心に、デスク・グループの自動車部品工業における成長過程を明らかにする。最後に以上の検討を総括し、本章のむすびとしたい。

第1節 デスク・グループと自動車部品工業

1. デスク・グループの概要

デスク・グループはデスクを持株会社とする企業グループである。メキシコを代表する民族系企業グループであり、1996年の『エクスパンション』誌の「メキシコの大手500企業」の企業番付において、売上高で第22位に位置した [*Expansión*, 14/8/1996, p. 308]。表 6-1 は96年におけるグループの事業の概容を示したものである。表に示すとおり、この時点での主な活動業種は、自動車部品、化学、(化学製品を原料とする)消費財、食品、不動産開発であり、なかでも初めの二つが売上高でも8割を占め、グループの中核を成す部門であった。

(1) 主要傘下企業の特徴

デスク・グループの主要傘下企業の特徴としては次の2点を指摘することができる。第1は、企業規模が非常に大きいことである。表 6-1 にある企業の、上述1996年の企業番付における順位をあげれば、自動車部品部門のユニーク (Unik) が68位、化学・消費財部門のヒルサ (Girsa) が46位、食品部門のアグロビオス (Agrobios) が135位、不動産開発のディネ (Dine) が332位であった [*Expansión*, 14/8/1996, pp. 308, 312, 316, 332]。表にあげた企業はいずれも中間持株会社であり、各々その傘下に多数の事業会社を抱えている。ちなみに前述のスパイサーはユニーク傘下の事業会社である。第2の特徴は、外資との合弁事業が多いことである。表にあげた中間持株会社はいずれもデスクが全株式を所有する100%子会社であるが、中間持株会社傘下の事業会社のレベルでは外国企業の資本参加がみられる。ただし株式の過半はデスクが握っていた。資本参加する外国企業名は表のとおりである。

表 6-1 デスク・グループの事業の概容 (1996年)

部 門	中間持株会社 (いずれも 100% 所有)	売上高 (100万新ペソ)	グループ 売上げ総額中の比率 (%)	主 な 製 品 または活動	傘下の事業子会社 へ資本参加する外 資系企業
自動車部品	Unik	4,406	37	トランスミッション, ピストン, ピストンリング, アクセル, プロペラ・シャフト, ギア, バルブ, ホイール, スパークプラグ, クラッチ他	Dana Corp. GKN Industries Hayes Wheels International TRW General Motors
化 学	Girsa	5,278	43	合成ゴム, フェノール, メタクリ酸メチル, カーボンブラック, ポリエチレン, リン酸, 顔料他	Cabot Corp.
消 費 財	Girsa	479	4	接着剤, 防水加工材料他	
食 品	Agrobios	1,630	14	養鶏, 養豚, エビ養殖	
不動産開発	Dine	192	2	宅地, 観光地, 商業地の開発	

(出所) [Desc, 1997].

(2) デスク・グループの設立の経緯

持株会社のデスクは、1973年に民族系持株会社を優遇するために公布された「産業振興企業に関する優遇措置を定めた政令」に基づいて設立された⁽¹⁾。デスクは、設立後、ただちに外資との合弁事業を中心とする次の企業の株式を取得する（カッコ内は74年12月31日現在におけるデスクの持株比率と業種）。スパイサー（39.9%, 自動車部品）、ネグロメックス (Negromex, 35.0%, 石油化学)、インドウストリアス・レシストール (Industrias Resistol, 35.0%, 化学)、D.M. ナショナル (D.M. Nacional, 50.0%, 自動車部品)、インドウスト

リア・デ・バレロス・インテルコンティネンタル (Industria de Baleros Intercontinental, 20.5%, 自動車部品), アウトマグネト (Automagneto, 34.0%, 自動車部品), ペトロセル (Petrocel, 31.2%, 石油化学)⁽²⁾ [Expansión, 17/9/1975, p. 32]。それによって企業グループとしてのデスク・グループが成立した。なお, 上記企業のうち, 最初の4社は自動車部品部門, 化学部門の事業会社として現在でもグループの中核を成す企業である。

同グループの場合, 企業グループの形成の仕方の特徴としては, 独立に活動する企業の出資者・経営者たちが集まり持株会社を設立し, その株主となるかわりにそれぞれが所有する企業の株式を持株会社に譲渡したという点があげられる。少なくともスパイサー, インドゥストリアル・レシストール, D.M.ナショナルの場合がそれに当たる。ただしネグロメックスの場合は, そのメキシコ人株主はデスクに持株を売却したが, 彼らはデスクに株主として参加することはなかった⁽³⁾。持株会社の下に統括された企業グループを形成することの利点としては, 次の3点を指摘できる。第1に, 先の1973年の法令による税制優遇措置を享受できることである。第2に, 各企業はデスクの傘下に入ることで, 資金力, 経営能力, さらに政府に対する交渉力を強化できることである。第3に, 傘下に入った企業の6社中D.M.ナショナルを除く5社が外資との合弁事業であったが, それぞれに参加する民族系企業家にとってデスクという後ろ盾をもつことで, 各企業の経営における発言権を強化できることである。

(3) 設立の推進者: マヌエル・センドロス

持株会社デスクの設立において中心的役割を果たしたのは, マヌエル・センドロス・イリゴージェン (Manuel Senderos Irigoyen) であった。創設時の払込み資本金3億5000万ペソのうち, 彼が56.5%, 彼の親族が合計で4.9%を出資した。その他の出資者としてはエネコ・ベラウステギゴイチア (Eneko Belausteguigoitia, 出資比率8.5%), クレッシェンシオ・バリェステロス (Crescencio Ballesteros, 同5.0%), ガストン・アスカラガ (Gastón Azcárraga, 同

2.4%), アントニオ・ルイス・ガリンド Jr. (Antonio Ruiz Galindo Jr., 同1.7%) 等, メキシコを代表する大企業家が名を連ねていた [RPPCDF, Sección Comercio, Libro 3, Vol. 890, Fojas 7, Asiento 4 (以下, C-3-890-7-4のように略式表記)]。ちなみに, ベラウステギゴイチアを除く全員が, 第5章で述べたメキシコ実業家会議の創設時からのメンバーであった [Camp, 1989, p.153]。表6-2は株主総会出席者名簿から作成した1985年8月時点でのデスクの上位14株主の持株比率である。センドロス一族の持株比率は合計で34.4% (内訳はマヌエル・センドロスが30.5%, その家族3人が合計で3.9%) であった。また創設時に出資者として名を連ねていたエネコ・ベラウステギゴイチアの比率は2.4%である。これに対して, センドロス一族が関係しない持株会社, および証券会社や銀行等の機関株主の持株比率が, 合計で, 表に示したデスクの株式の81.1%のうち44.4%を占めている。ただしこのことから, 趨勢として個人株主が機関株主にとって代わられつつあると結論づけることはできない。

表6-2 持株会社デスクの上位14株主の持株比率
(1985年8月16日)

順位	株 主 名	持株比率	(%)
			累 計
1	Manuel Senderos Irigoyen	30.5	30.5
2	SEN	11.1	41.6
3	Fomento de Valores	8.8	50.4
4	Invermexico	7.1	57.5
5	Nacional Financiera	7	64.5
6	Banco Nacional de México	3.6	68.1
7	Operadora de Bolsa	3.4	71.5
8	Eneko Belausteguigoitia	2.4	73.9
9	Ernesto Senderos Mestre	1.6	75.5
10	Lucia Senderos de Gómez	1.2	76.7
11	Acciones Bursátiles Somex	1.2	77.9
12	Casa de Bolsa Inverlat	1.1	79
13	Rosa S. de González	1.1	80.1
14	Casa de Bolsa Prime	1.1	81.1

(出所) 1985年8月16日開催のデスクの臨時株主総会出席者名簿より筆者作成。

い。株主が機関投資家である場合でも、実態としては個人投資家の代理として名義のうえでのみ株主である場合もあると想像されるからである⁽⁴⁾。いずれにしても、同社の創設において中心的役割を果たしたマヌエル・センドロスとその一族が、依然として筆頭株主の地位を守っていることに変わりはない。ちなみに表の85年の時点において取締役会会長はアントニオ・ルイス・ガリンド Jr. であった。96年には同じ職にマヌエル・センドロスの息子フェルナンド (Fernando Senderos Mestre) が就いていた。

マヌエル・センドロスは1917年メキシコ生まれのメキシコ国籍をもつ企業家である。彼の父親リベルト・センドロス (Liberto Senderos) はスペインからの移民であり、輸入代理業、外国の保険会社の代理業で身を起し、保険業に進出、大手保険会社セグロス・ラ・コメルシアル (Seguros La Comercial) を設立した人物である。これまでも述べてきたように、メキシコの企業家には19世紀後半以降欧米諸国から移住した移民の子孫が多いが、センドロスの場合もその1人であった。父親が37年に死去したために、センドロスはそのあとを継ぎ、保険業、銀行業等の金融業を主な活動分野としながら、メキシコの工業化の過程で、製造業部門のさまざまな企業の創設にも積極的に参画してきたといわれている [*Expansión*, 16/1/1985, p. 33]。そのなかで最も重要なものが、これから述べる自動車部品工業のスパイサーであった。

(4) デスク・グループの成長過程の概略

デスク・グループの成長過程は1982年を画期として前後の二つに時期区分することができる。73年の設立から対外債務累積問題に直面する82年までの時期をグループの急成長期、82年以降、96年現在に至るまでの時期を対外債務問題の解決と経済自由化への対応のための事業再編期と性格づけることができる。

急成長期における変化をあげれば、第1に傘下企業の数が増加し、さらに、食品部門が新たに加わるなど、活動業種の多様化が進んだことである。大企業としては自動車部品部門のフォメント・マニファクトゥレロ (Fomento

Manufacturero), 食品部門のユニベルサル・デ・パロレス (Universal de Valores, 現ユニバサ 〈Univasa〉, 養鶏), プロモトーラ・ポルシーナ・カンボロー (Promotora Porcina Camborough, 養豚) が1970年代後半にグループに加わった。第2の変化は、外資との合併事業におけるデスクの持株比率が高まったことである。設立当初においては前述のようにデスクはいずれの企業においてもマイノリティーの株主でしかなかったのが、その後持株比率を高め、おそらくは82年までに⁽⁵⁾、ほとんどの企業においてマジョリティーの株主に転化した。デスクは82年までにグループの規模を急速に拡大させたが、拡大のための資金をもっぱら海外の商業銀行からの外貨借入に依存したために、82年の為替切下げによってペソ立ての債務を膨張させ、対外債務累積問題を抱えることとなった。さらに不況の長期化、80年代後半以降の経済改革の進展に伴う貿易自由化、資本自由化という経済環境の悪化に直面し、事業再編を強いられる。

1982年以降の事業再編の特徴としては次の点を指摘できる。第1に不採算事業の売却、採算事業の強化、将来有望な事業への新規参入が行われた⁽⁶⁾。第2に外資との関係の見直しが行われ、自動車部品部門では外資持株比率が引き上げられ、化学部門では外資持株の買収が行われた⁽⁷⁾。第3にグループ組織の再編が行われ、傘下企業は業種ごとに五つ(表6-1の5部門)に分類され、デスクが100%の株式を所有する四つの中間持株会社の下に統合された。それによって、後述の自動車部品部門の系列組織図の例にもみられるような、企業グループのなかにさらに企業グループが存在するという重層構造が解消され、デスク本体の統制が行き渡りやすくなり、さらにコスト削減、機動性の向上が可能になった。

デスク・グループの事業再編は効果を上げたといえるだろう。それは次の二つの事実からもうかがえる。第1に、長引く不況にもかかわらず、この間に、グループは売上高を伸ばし、同時に生産性を向上させていることである⁽⁸⁾。第2に、第1点とも関係するが、国際競争力の強化が果たされ、輸出が伸びたことである。売上高に占める輸出の比率は、1992年18%、93年19%、

94年21%, 95年34%, そして96年35%と順調に上昇した [Desc, 1997]。80年代の経済危機の荒波をデスク・グループは乗り切ったといえるであろう。

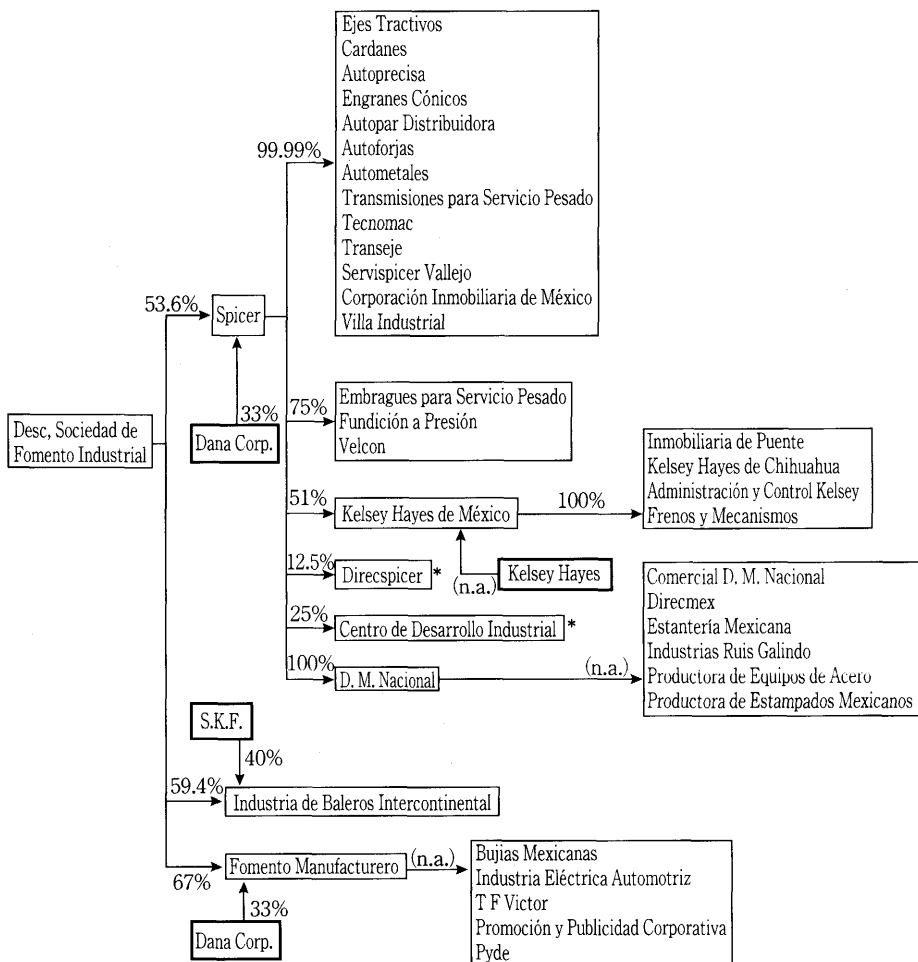
(5) デスク・グループの自動車部品部門の1980年代の変化

ここではデスク・グループの事業再編に伴う1980年代の自動車部品部門の変化について述べておきたい。それ以前の成長過程については第3節で扱う。

図6-1は事業再編が本格的に始まる前の1985年時点のデスクの自動車部品部門の系列組織図である。図に示すように、この時点でグループの自動車部品部門は三つの企業系列から成っていた。一つはアクセル、ギアー、クラッチ、ホイールなどの鍛造・鋳造部品を生産するスパイサー系列の企業群である。売上高では自動車部品部門の7割以上をこの系列が占めた。もう一つは各種ベアリングを生産するインドゥストリア・デ・バレロス・インテルコンティネンタルである。三つめはプラグ、ディストリビューター、コンデンサー等の電装部品を生産するフォメント・マニュファクトゥレロ系列の企業である。同社は79年に設立されている。ただし同社の二つの子会社は51年、61年に設立されており、フォメント・マニュファクトゥレロの設立の後にデスクによって買収されたと考えられる。

以上のような系列組織が事業再編によって次のような変化を遂げた。第1に、不要とみなされた企業が売却される一方で、残る事業の強化のために企業買収が行われた。すなわち、アウトマグネットが1985年より以前に売却され、さらに86年にはインドゥストリア・デ・バレロス・インテルコンティネンタルが売却された。一方で、88年に鍛造・鋳造部品を製造する大手民間企業モレサ (Moresa) の株式の51%と政府系のフォルハメックス (Forjamex) の全株が買収された [El Financiero, 3/5/1989]。さらに94年には民族系企業グループ・イカ (Ingenieros Cíviles Asociados: ICA) 傘下の企業グループでトランスミッションを製造するトレメック (Transmisiones y Equipos Mecánicos: TREMEC) が買収された。第2に、外資の出資比率が、ダーナ (Dana) は49%に、その他の外資系企業は40%に引き上げられた [El Norte, 12/3/1993]。第3にグル

図 6-1 デスク・グループの自動車部品部門系列組織図 (1985年)



(注) (1) *印の企業の残りの株式は他のスパイサーの子会社が保有。

(2) (n.a.)は出資比率不明。

(3) は外国企業。

(出所) [BMV, 1985b], [BMV, 1985d], [BMV, 1985c], [BMV, 1986],
[Industridata, empresas grandes, 1985-86].

ープ組織が再編され、デスクが全株式を所有する中間持株会社ウニークが設立され、そこに事業会社の持株が集中された。事業子会社は資本参加する外資ごとにグループ分けされた [*El Financiero*, 21/11/1993]⁽⁹⁾。事業再編によって、自動車部品部門においても売上高は上昇し、生産性も向上した⁽¹⁰⁾。さらに売上高に占める輸出の比率も、92年24%、93年25%、94年14%、95年39%、そして96年53%と順調に上昇した [*Expansión*, 28/9/1994, p. 119, 11/9/1996, p. 125]⁽¹¹⁾。

1980年代後半以降、メキシコの自動車部品工業は大規模な再編期を迎えた⁽¹²⁾。それは世界的規模での自動車産業の再編、それに伴うメキシコのアメリカへの輸出基地としての重要性の増大という国外の要因と、経済改革の進展に伴う貿易・資本の自由化・規制緩和、さらに95年の北米自由貿易協定 (North American Free Trade Agreement: NAFTA) の発効というメキシコ国内の要因が相俟って引き起こされた動きであった。それによって自動車輸出は急増し、並行して自動車部品市場も拡大した。ただし自動車部品輸入の増加、外資系自動車部品会社の進出によって、民族系自動車部品会社は厳しい競争に直面せねばならなくなった。その結果、企業間で競争力の有無による両極分解、つまり競争力のある企業は輸出をバネにさらなる飛躍を遂げる一方で、競争力のない企業が淘汰されるという事態が進行している。デスク・グループの自動車部品部門は前者に属する企業のなかでも、最も順調に再編期を乗り切ったといえよう。

2. メキシコの自動車部品工業

上述のようにメキシコの自動車部品工業は1980年代後半以降、再編期を迎えたが、ここでは再編以前の80年代前半までの時期に限定して検討を行いたい。その理由は、輸入代替工業化期における政策が産業のあり方をいかに規定したかをみるためには、新自由主義的政策への転換の影響がみられない再編以前の状況を検討する必要があると考えるためである。

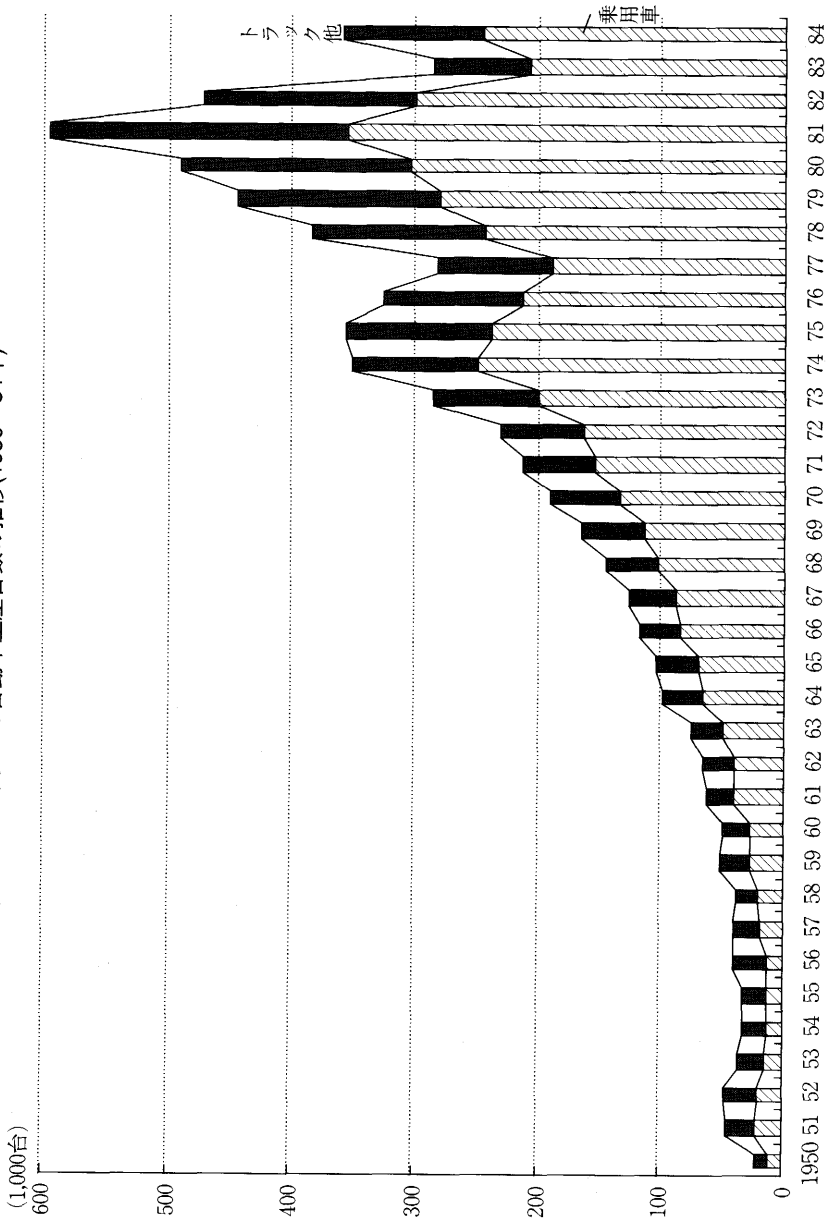
(1) 自動車部品工業の特徴

メキシコの自動車産業は工業化の過程で急成長を遂げ、経済成長の牽引役を果たしたといえる。図6-2は1950年から84年までのメキシコの自動車生産台数を示したものである。この図から自動車産業が60年代初頭に成長を開始し、70年代中頃に一時生産台数の落込みを経験しながらも、82年の経済危機発生にいたるまで急速な成長を遂げてきたことが明らかになる。また表6-3は71年から84年までのメキシコの部門別国内総生産の成長率を示したものであるが、自動車産業が、82年までメキシコ経済はもとより、製造業のなかでも際だって高い成長率を維持してきたことは明瞭である。自動車産業は自動車組立工業と自動車部品工業の二つの部門から成る。両者の規模は、生産額で81年において前者6に対して後者が4であった。より高い成長率を示しているのは多国籍企業の現地子会社を主な生産主体とする自動車組立工業であるが、民族系企業を中核的な生産主体とする自動車部品工業も、製造業のなかでは極めて高い成長率を達成してきた。

表6-4は国内総生産に占める自動車産業の比重を示したものである。1981年において自動車産業の国内総生産額は製造業全体のその5.3%を占めた。自動車産業の数字は狭義の自動車産業、すなわち自動車の組立とそれに必要な部品（タイヤは除く）の生産部門のみを含む。周知のように自動車産業は波及効果の非常に大きい産業である。関連産業、例えば、鉄鋼、ガラス、プラスチック、繊維等の素材生産部門、さらに自動車販売業、自動車修理業等のサービス部門を含めれば、自動車産業が国民経済に占める比重はこの数字が示唆する以上のものとなろう。

次に自動車部品工業の特徴について述べてみたい。特徴として第1に指摘できるのは、少数の企業へ生産が集中している点である。M.ベネットによれば、1981年におよそ400社の自動車部品会社が活動していたが、このうち彼が調査の対象とした27社にメキシコの自動車部品売上高総額の65%、同じく輸出総額の65%が集中していた [Bennett, 1986, p.3]。また86年の日本貿易振

図6-2 メキシコの自動車生産台数の推移(1950～84年)



(出所) [INEGI, 1985b, p.527], [AMIA, 1982, p.46], [AMIA, 1988, p.50].

表 6-3 部門別国内総生産成長率の推移 (1971~84年) (%)

	全 体	製 造 業	自 動 車 業 産	同 組 立 工 業 組 立 工 業	同 部 品 工 業 部 品 工 業
1971	4.2	3.7	11.0	14.4	7.2
1972	8.5	9.8	11.8	13.5	9.7
1973	8.4	10.5	23.7	26.2	20.5
1974	6.1	6.2	19.5	22.2	15.9
1975	5.6	5.0	1.9	3.9	-0.8
1976	4.2	4.9	-8.7	-10.6	-5.8
1977	3.4	3.5	-5.0	-9.8	1.6
1978	8.2	9.9	27.7	34.0	20.1
1979	9.2	10.5	17.2	17.1	17.3
1980	8.3	7.0	12.4	14.2	10.1
1981	8.8	8.2	17.9	21.1	13.5
1982	-0.6	-3.4	-19.9	-23.4	-14.7
1983	-4.2	-10.3	-28.6	-40.2	-13.2
1984	3.6	5.1	26.7	31.0	22.8

(出所) [AMIA, 1982, p.6], [AMIA, 1988, p.6] より算出。

表 6-4 自動車産業の国内総生産に占める比率 (1970~84年) (%)

	製 造 業 ／国内総生産	自 動 車 産 業 ／製造業	同 組 立 工 業 ／製造業	同 部 品 工 業 ／製造業
1970	22.7	4.9	2.6	2.3
1971	22.6	5.3	2.9	2.4
1972	22.8	5.4	3.0	2.4
1973	23.3	6.0	3.4	2.6
1974	23.3	6.7	3.9	2.8
1975	23.2	6.5	3.9	2.7
1976	23.3	5.7	3.3	2.4
1977	23.3	5.2	2.9	2.4
1978	23.7	6.1	3.5	2.6
1979	23.9	6.4	3.7	2.7
1980	29.0	4.9	2.8	2.0
1981	28.9	5.3	3.2	2.1
1982	28.1	4.4	2.5	1.9
1983	26.3	3.5	1.7	1.8
1984	26.7	4.2	2.1	2.1

(出所) 表 6-3 に同じ。

表6-5 INA 加盟106社中『エクスパンション』誌の企業番付に登場する企業 (1984年)

企 業 名	順位*	売上高 (100万 ペソ)	従業員 数 (人)	備 考
Spicer	30	38,854	6,266	スパイサー自体は INA に加盟してい ないが、以下の子 会社が加盟してい る。 Ejes Tractivos, Trasmisiones para Servicio Pesado, Transeje, Velcon, Cardanes
Ressini Rheem	95	11,484	2,283	
Industrias CH	106	10,418	2,006	
Metalsa	118	9,430	1,061	
Eaton Manufacturera	131	8,213	n.a.	この企業自体は加 盟していないが、 以下の子会社が加 盟。Eaton Ejes この企業自体は加 盟していないが、 以下の子会社が加 盟。Bujias Mexi- canas
Fomento Manufacturero	146	7,092	1,590	
Kelsey Hayes de México	152	6,651	n.a.	
Industria Automotriz	153	6,651	1,370	
Auto Manufacturas	164	6,234	n.a.	
Industria de Baleros Intercontinental	175	5,973	1,094	
Automagneto	203	4,984	982	
Aralmex	253	3,774	1,300	
Industria Eléctrica Automotriz	264	3,552	589	
Industria Metálicas Monterrey	320	2,742	832	
Transmisiones y Equipos Mecánicos	G.29	23,487	3,246	

(注) *『エクスパンション』誌、「大手500個別企業」中の順位。G.がつくものは
「大手企業グループ」中の順位。

(出所) [*Expansión*, 21/8/1985, 4/9/1985], [INA, 1983].

表 6-6 INA 加盟企業62社の外国企業との関係

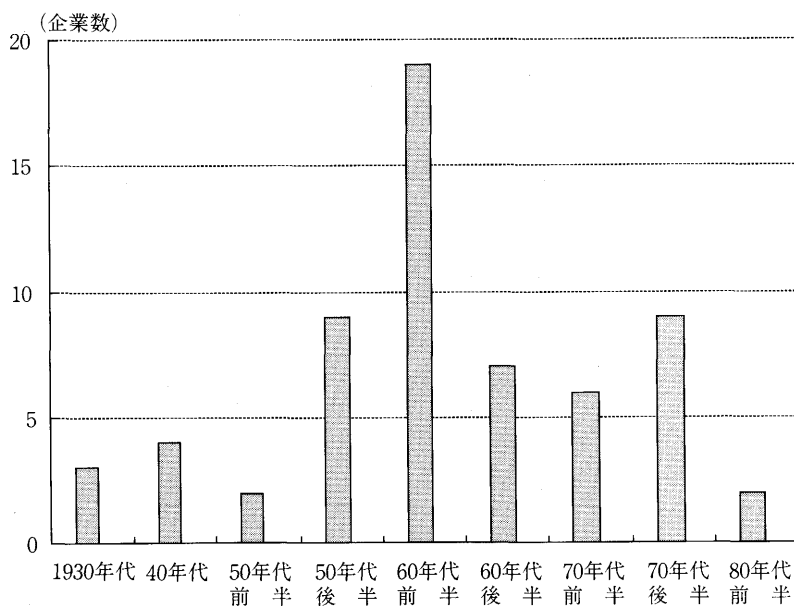
外国企業と関係をもたないか、またはその関係が不明な企業	15社
外国企業の代理業務を行う企業	1社
外国企業のライセンスを得て生産している企業	3社
外国企業の資本参加が行われている企業	43社
内訳：外資が49%以下	30社
比率が不明	13社
合 計	62社

(注) (1)1983年現在における INA 加盟企業106社中、44社については資料が得られなかった。

(2)外国企業がある企業の親会社に資本参加している場合、その企業は外資参加企業に含めた。

(出所) [ACCM, 1984], [*Expansión*, 21/8/1985], [*Industridata, empresas grandes*, 1985-86].

図 6-3 INA加盟企業61社の設立年の分布



(注) INA加盟106社のうち残りの企業については設立年に関する資料が得られなかった。

(出所) [ACCM, 1984], [*Industridata, empresas grandes*, 1985-86, 1995].

興会 (JETRO) メキシコ事務所の調査によれば、およそ540社の自動車部品会社が存在し、このうち120社が全国自動車部品工業会 (Industria Nacional de Autopartes; 以下 INA) に加盟、そしてこの120社に自動車部品売上高総額の80%が集中していたとされている [JETRO, 1986, p.223]。80年代前半の時点において、メキシコの自動車部品生産の主要な担い手はどのような企業であろうか。表6-5は83年のINA加盟企業106社⁽¹³⁾中、84年の売上高による『エクспанション』誌の「メキシコの大手500個別企業」, 「メキシコの大手企業グループ」の番付に登場する企業の一覧である。前者には14社、後者には1社のINA加盟企業の名前が登場する。さらにINAに加盟していない企業も含めると、前者に名前の登場する企業数は23社となる⁽¹⁴⁾。これらの事実から、自動車部品会社にはメキシコ経済全般からみても代表的な大企業が数多く含まれていることが明らかとなる。

第2の特徴は、主要な自動車部品会社において外国企業の資本参加がみられることである。表6-6はINA加盟企業62社について外資との関係を示したものである。この表から62社中少なくとも47社に外資の関与がみられ、その多くは49%以下の資本参加であることが明らかとなる。

第3の特徴としてあげられるのは、歴史の新しい企業が多い点である。INAの加盟企業106社中、設立年が明らかとなる61社について、その分布を示したのが図6-3である。61社中43社が1960年以降の設立であり、しかもその半分弱に当たる19社が60年代前半に設立されている。この時期に自動車部品会社の設立年が集中しているのは、政府の自動車産業政策の影響によるものであるが、この点については第2節で述べる。

第4の特徴は、次に述べるように、大手自動車部品会社の多くが民族系企業グループの傘下企業であることである。

(2) 自動車部品工業における民族系企業グループおよびデスク・グループの位置

メキシコの大手民族系企業グループの活動業種として、自動車部品工業は

重要な位置を占めている。主要民族系企業グループの自動車部品工業における子会社は表6-7に示すとおりであるが、これら子会社の特徴として次の2点を指摘できる。第1に、企業規模が非常に大きいことである。先に述べた自動車部品会社中の大企業の多くは民族系企業グループの傘下企業である。ちなみに、表6-5に示した15社中、表6-7に*印で示した9社が民族系企業グループ傘下の企業であった。第2の特徴は、外資との関係が非常に緊密である点である。表6-8は、表6-6であげたINA加盟企業中外国企業となんらかの関係をもつ47社のなかから民族系企業グループ傘下の企業を取り出したものである。その数は明らかになったものだけでも20社にのぼる。以上の考察から、先に指摘したメキシコの自動車部品工業の特徴、すなわち、少数大企業への生産の集中と外資との緊密な関係は、民族系企業グループの傘下企業の特徴に規定されているところが大いといえる。

デスク・グループの傘下企業スパイサーは、表6-5に示すとおり、業界最大の企業である。さらにグループはスパイサーの他にも、同じ表で6位、7位、10位に位置する企業も傘下に収めている。一方、外国企業との関係においても、図6-1、表6-8に示すように、主要傘下企業のいずれにおいても49%以下の資本参加が行われている。これらの点から、デスク・グループが、自動車部品工業においては最も重要な民族系企業グループであり、しかもその傘下企業は、この部門で活動する民族系企業グループ傘下の企業の特徴を最も端的に備えているといえる。

それではどのような経緯でこのグループが自動車部品工業へ参入し、いかなる要因によって成長を遂げたのであろうか。この検討に入る前に、次節においては、グループの自動車部品部門の発展に決定的な影響を与えた政府の自動車産業政策を明らかにしておきたい。以下、1960年代初頭から80年代初頭までのメキシコ政府の自動車産業政策について、特に自動車部品工業の発展との関連で検討を行う。

表6-7 主要民族系企業グループ中、自動車部品工業に子会社をもつもの(1984年)

順位	企業グループ名	自動車部品子会社名	備考
1	Grupo Industrial Alfa	Nemak	C
6	Vitro	Vidrio Plano de México Vitro Flex Shatterproof de México Cristales Inastillables de México	A A B B
5	Desc. Sociedad de Fomento Industrial	* Spicer 以下その子会社 * Kelsey Hayes de México D.M. Nacional Ejes Tractivos Cardanes Transmisiones para Servicio Pesado Transeje Velcon Autoprecisa Engranés Cónicos Antopar Distribuidora Auto Forja Auto Metales Kelsey Hayes de Chihuahua Direcspicer Industrias Ruiz Galindo Servispicer * Industria de Baleros Intercontinental * Fomento Manufacturero 以下その子会社 Bujias Mexicanas * Industria Eléctrica Automotriz Plataformas y Carrocerías	A A A C A A A A A A A B B B B B B B B B A C A A A A
13	Grupo Condumex	Macopel Sealed Power de México Arcomex Tubos Flexibles	A A B B
22	Sociedad Industrial Hermes	* Industrias CH * Aralmex	A A
18	Grupo Industrial Saltillo	Cifunsa Cia. Impulsora Mecánica	B C
27 ³⁾	Industrias Nacobre	Tubos Flexibles Productos Especiales Metálicos	A B C
29	* Transmisiones y Equipos Mecánicos		A
45	Grupo Industrial Ramírez	* Industrias Metálicas Monterrey Industrias Automotriz Industrias Vortec Ruedas y Estampados	A A A A C

(注) (1)『エクスパンション』誌「大手企業グループ」番付中の順位。

(2)備考欄のアルファベットは以下のとおり。

A : INA 加盟企業

B : INA 未加盟であるがINA 編纂の自動車部品生産者名簿に記載のある企業

C : INA 未加盟で、自動車部品生産者名簿に記載のない企業

(3)1986年の売上高による順位。84年には名簿からもれていた。

(4)* 印は表6-5に記載のある『エクスパンション』誌の「大手500個別企業」または「大手企業グループ」番付に登場する自動車部品会社。

(出所) [INA, 1983], [INA, (c.a.)], [Industriadata, empresas grandes, 1985-86], [Expansión, 4/9/1985].

表 6-8 INA 加盟の外国企業が関連する企業47社*中、民族系大企業グループ傘下の企業

企 業 名	民族系企業グループ名
外国企業のライセンスを得て生産している企業 Industrias Metálicas Monterrey	Grupo Industrial Ramírez
外国企業の資本参加が行われている企業 内訳：外資49%以下	
Aralmex	Sociedad Industrial Hermes
Bujias Mexicanas	Desc, Sociedad de Fomento Industrial
Cardanes	〃
Ejes Tractivos	〃
Industria Eléctrica Automotriz	〃
Industria de Baleros Intercontinental	〃
Kelsey Hayes de México	〃
Transmisiones para Servicio Pesado	〃
Transeje	〃
Velcon	〃
Conductores de Fluidos Parker	Industrias Nacobre
Industrias Nacobre	〃
Manufacturera Mexicana de Partes para Automóviles	〃
Productos Especiales Metálicos	〃
Macopel	Grupo Condumex
Sealed Power de México	〃
Transmisiones y Equipos Mecánicos	Grupo ICA
Vidrio Plano de México	Vitro
Vitro Flex	〃

(注) * 表 6-6 の「外国企業の代理業務を行う企業」以下の項目に含まれる企業。
(出所) 表 6-6 に同じ。

第 2 節 メキシコ政府の自動車産業育成政策

メキシコ政府の自動車産業育成政策は、1960年代から70年代にかけて交付

された三つの政令（デクレト）に概ね集約されているといえる。本節では三つの政令の要点をあげ、それが自動車部品工業の発展にいかなる影響を及ぼしたかという点について検討を行いたい⁽¹⁵⁾。三つの政令とは、(1) 1962年に公布された「乗用車およびトラック用のエンジンと機械部品の完成体の輸入を1964年9月1日より禁止する政令」（以下、1962年政令）、(2) 72年10月24日に公布された「自動車産業の発展のための基礎を定めた政令」（同、1972年政令）、(3) 77年6月20日に公布された「自動車産業育成のための政令」（同、1977年政令）である⁽¹⁶⁾。

1. 自動車部品工業の創設——1962年政令

メキシコの自動車産業の本格的な発展が開始されたのは、1962年政令が公布されて以降のことである。それまでメキシコ国内で行われていたのは組立工程のみであり、必要とされる部品はCKDキット (completely knocked down kit) と呼ばれる部品セットの形で輸入されていた。それまでとられていた政府の自動車産業に関する政策としては、完成車の輸入禁止、部品の輸入許可制や輸入割当制等があるが、それらは同産業の育成よりも、工業化の進行に伴い悪化しつつあった貿易収支の改善を主たる目的とし、そのためこれらの規制も貿易収支の変動に応じて、強化と緩和の間を揺れ動いていた。

1958年に成立したロペス・マテオス政権 (López Mateos, 1958~64年) の下で従来の自動車産業政策の見直しが行われ、その結果、貿易収支の改善と工業振興を同時に可能とする新たな発展の方向として、自動車部品国産化政策が打ち出された。その内容を政令として明示したのが1962年政令であった。

1962年政令の骨子は次のとおりである。エンジンと機械部品の完成体の輸入を64年9月1日以降禁止する（第1条）。現在それらの輸入許可を得ている自動車会社、輸入会社は、62年9月30日までにその国産化プログラムを商工省に提出する。その場合のみエンジン・機械部品完成体の生産に必要な部品の輸入を許可する（第2条、第3条）。64年9月1日までに国産化率を完

成車の直接生産費⁽¹⁷⁾の60%以上とする(第4条)。またこの政令の条文には規定されていないが、政府は自動車会社に対しエンジンと1962年政令公布以前から製造しているもの以外の部品の生産を禁止し、さらに新設される自動車部品会社についても、外資は資本金の40%を超えないことの方針を打ち出した [Bennett and Sharpe, 1985, p.129]。機械部品の完成体の具体的な中身について政令の条文には明記されていないが、トランスミッション、クラッチ、プロペラ・シャフト、アクセル、ブレーキ・ドラム、ホイール等が想定されていたといわれている [Vázquez, c.1975, p.30]。

1962年政令はメキシコの自動車部品工業の発展に決定的な役割を果たした。それまで機械部品の生産はメキシコ国内ではほとんど行われておらず、輸入に依存していた。その輸入が禁止されることによって、自動車会社が国内で生産活動を続けていくためには機械部品部門の創設が不可欠となった。しかし自動車会社は今まで述べたようにこの部門への参入を制限されたことから、自動車部品生産は自動車会社から独立した企業によって行われる必要があった。ベネットとシャープの研究によれば、1962年政令の公布を契機として国内に二つのタイプの自動車部品会社が出現する。一つは主要部品を生産する少数の大企業であった。そのいくつかは多国籍自動車部品会社の子会社であるが、株式の過半はメキシコ人企業家に握られていた。もう一つのタイプは単純で安価な部品を生産する多数の小企業である。その多くはメキシコ資本100%の企業であるが、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。前者の設立に際しては、メキシコに進出している自動車会社が自動車部品を生産する多国籍企業とメキシコ人企業家の間の縁結び役を果たし、さらに、メキシコ政府が国内の企業家に対し合弁事業へ参加するよう説得した場合もあったといわれている [Bennett and Sharpe, 1985, pp. 129-130]⁽¹⁸⁾。前節で指摘した自動車部品工業の寡占的な産業構造および外資の関与は、創設当初からの基本的な特徴であったといえる。

1962年から66年のわずか4年間に、メキシコの自動車部品工業における投資額は20億ペソから56億ペソへ、就業者数は2万9000人から5万2000人へ、

生産額は13億ペソから38億ペソへと急増した。さらに、自動車部品工業の急成長は、工作機械工業の創設や鑄造業の生産能力の拡大、技術力の全般的な向上に資することによって、メキシコの工業化の速度を加速化させるのに大きく貢献したといわれている [Bennett and Sharpe, 1985, pp. 115-116]。

2. 輸出促進と国産化基準の引上げ——1972年政令

1962年政令は、自動車部品工業の育成という面では一定の成果を上げながらも、自動車産業全体の発展という観点からみれば、生産効率と外貨節約の二つの面で、施行後数年にして限界を示しはじめる。生産効率の問題についていえば、政府は1962年政令作成の段階で、自動車会社数と生産車種・モデル数の大幅な削減により規模の経済を実現し、それによって生産効率化をはかろうと試みた。しかしこれは自動車会社の抵抗にあい断念せざるを得なかった。したがって、この問題は1962年政令制定当初からすでにその発生が予測されていたものであったといえる。一方、外貨節約については、自動車部品国産化により自動車1台当たりの自動車部品輸入額は減少した。しかし、自動車生産台数が増大したことにより自動車産業全体の輸入額は逆に増大し、68年にはそれまで低下傾向にあったメキシコの輸入総額に占める自動車産業の輸入額の比率が一転して上昇しはじめた [Bennet and Sharpe, 1985, p. 151]。

ディアス・オルダス政権 (Díaz Ordaz, 1964~70年) は、このような状況を打開するための方策として輸出促進策を採用する。輸出増大により生産規模の拡大＝生産効率化と貿易収支の改善の二つを同時に実現しようと試みたのである。1969年10月に、それまで民族系自動車会社の保護と国産化率引上げをねらいとして実施されていた自動車会社に対する生産割当制に、輸出促進のための新しいメカニズムが導入された。従来の生産割当制では、当局から各自動車会社へ配分される生産割当は、基礎生産割当と国産化率60%を1%超えるごとに追加される追加生産割当から成っていた。新しい方式では、70年以降、自動車会社は基礎生産割当を維持するためには、自動車部品輸入の

ために必要とされる外貨の一定比率（この比率は年々上昇する）を自ら輸出によって稼がねばならず、輸出額の40%は自動車部品会社の製品でなければならないとされた。さらに、規定水準を上回る輸出を達成した企業には追加生産割当が与えられた [Vázquez Tercero, c.1975, p. 41], [恒川, 1988, p. 95]。

1972年政令は、1962年政令とこの1969年10月に導入された新しい生産割当制、および、それまでに輸出された自動車産業に対するその他の諸規制を一本化し、体系化したものである。1962年政令と比較した場合の大きな変化としては以下の点があげられる。

第1に、政令の実施細目が明記されたことである。自動車部品工業に関連したものとしては、国産化義務部品の具体的な内容が明らかにされ（第2～8条および実施細目第2条）、自動車部品会社に対するメキシコ資本60%以上の義務づけが条文に明記されたこと（第33条）の二つが指摘できる。第2に、輸出促進に力点がおかれたことである。自動車会社に対し基礎生産割当の生産に必要な自動車部品輸入のための外貨を輸出によって稼ぐこと、輸出で稼ぐ外貨の比率は1973年に自動車部品輸入額の30%とし、その後徐々に引き上げて79年には100%とすること（第11条）、輸出額の40%はメキシコ資本が60%以上を占める自動車部品会社の生産する自動車部品で占めること（第23条）等が要求され、69年10月の生産割当制がそのまま踏襲された。第3点としてあげられるのは、いくつかの規定が新たに付け加えられたことである。主なものとしては、自動車部品会社にも60%の国産化義務が課せられ（第34条）、自動車会社に対しては生産車種・モデル数の制限が課せられた（第18, 19条）。また企業の活動と自動車の販売・輸出入を統制するための諮問機関として、自動車産業関連省庁間委員会 (Comité Intersecretarial de la Industria Automotriz) が設置された（第40～45条）。

以上の変化のなかで、自動車部品工業の発展に大きな意味をもつのは、輸出振興と自動車部品会社に対する国産化の義務づけである。自動車会社の輸出額の40%以上を自動車部品と義務づけたことにより、自動車会社を介して自動車部品会社に輸出振興の圧力がかけられることとなった。自動車部品の

輸出市場である自動車組立工業では、世界的規模で多国籍自動車会社による寡占体制が成立している。そのためメキシコに進出している多国籍自動車会社の国際的な市場支配力を利用したこの輸出促進策は、自動車部品会社に政府が直接圧力をかけるよりは、より大きな効果を上げるものと期待された。また、国産化義務が自動車部品会社にまで拡大されることによって、自動車部品会社はそれまで輸入していた原材料の一定部分を国内で調達せねばならなくなった。

1972年政令の最大のねらいであった輸出振興はどの程度達成されたのであろうか。自動車会社に輸出義務が課された1970年から74年までの期間、自動車産業は政府の定めた輸出義務率を達成することができた。しかし75年以降は、これを大きく下回るようになった。しかも同じ頃、貿易収支の赤字全体に占める自動車産業の赤字も低下から一転して上昇しはじめた。自動車産業の輸出が停滞した原因として、オイル・ショック後の世界不況と自動車部品工業の非効率性が指摘されている〔恒川, 1988, pp. 96-99〕。貿易収支の赤字拡大はエチェベリア政権（1970～76年）末期のメキシコの経済危機の重要な要因となった。新たに成立したロペス・ポルティージョ政権（López Portillo, 1976～82年）は、貿易赤字拡大の主要因であった自動車産業について、その輸出振興策の見直しを迫られることとなった。その結果出されたのが1977年政令であった。

3. 輸出促進と国産化率引上げの第2段階——1977年政令

輸出振興のため、1977年政令では外貨予算制度という新しい制度が導入された。この制度は、自動車会社に対し、毎年、政府の外貨割当部分（当初認可割当）と自動車会社の輸出部分から成る外貨予算を定め（第3条）、前者を徐々に削減していくことで（実施細目第4項）1982年までに自動車会社に必要な外貨の全額を自ら調達させようとするものであった。「当初認可割当」は自動車会社の過去の輸出入実績、メキシコ資本参加率、国産化率を加味し

て算定された(第4条)。また、自動車会社は各々の外貨予算に必要な外貨の少なくとも50%を、国有財産・産業振興省が認可した製造プログラムを実施する自動車部品会社の製造部品の輸出で賄わねばならないとされた。自動車会社の輸出額に占める自動車部品の比率が従来の40%から50%へ引き上げられ、自動車会社を介した自動車部品会社への輸出圧力はいっそう強まることとなった。

1977年政令によって国産化率はさらに引き上げられた。それは自動車会社と自動車部品会社では異なった方法で行われた。自動車会社の場合、義務国産化率はこの政令で50%に引き下げられたが、算定方式の変更で実質的には引上げとなった⁽¹⁹⁾。一方、自動車部品会社の場合、国産化率の引上げは二つの方法で行われた。一つは、自動車会社の国産化率を算定する際に国産部品として認められる自動車部品の国産化率が、1980年以降、従来の算定方式で、それまでの60%から80%へ引き上げるとされたことによってである(第30条)。ただしこの場合、自動車部品会社の国産化部分に自動車部品会社の輸出も加算することが認められた。もう一つは、自動車会社の輸出に参入できる自動車部品として認可されるためには、従来の算定方式で80%以上の国産化率を達成しなければならないとされたこと(第29条)によってである。いずれにおいても共通する点は、輸出振興の場合と同様、自動車会社を介して自動車部品会社に圧力がかけられたことであった。

輸出振興についての1977年政令の成果を整理すると次のとおりとなる。政令公布後、主要自動車会社は輸出拡大を目的に、アメリカ市場向けのエンジン生産を行う新工場の建設計画を次々と発表し、その実現に着手した。しかし、外貨予算制度の規定どおりの実施は、外貨の「当初認可割当」が削減されるにつれて、徐々に困難となった。1979年には輸出による外貨の調達額が未達成の企業1社に制裁が加えられた。しかし80年には未達成企業の数が増加したため制度の見直しが行われた。その結果、輸出による外貨の全額自力調達の達成期限が延期され、さらに利子つきで外貨割当の前貸しが認められることとなった。外貨予算制度が当初の予定どおり実施できなかった理由と

しては、次の3点があげられる。第1に、自動車会社のエンジン生産プロジェクトが実を結び、輸出が拡大するまでに時間を要したこと、第2に、第二次オイル・ショック後の欧米諸国の不況により、世界の自動車生産台数が減少し輸出市場が縮小したこと、第3に、それとは反対にメキシコにおいては石油ブームにより自動車生産台数が急増し、自動車部品輸入が増加したこと、この3点である。メキシコの自動車産業関連の貿易収支の赤字は、77年から79年の3年間に3倍に膨れ上がり、一方、国の貿易赤字全体に占める自動車産業の赤字の割合は、79年には4分の1であったのが80年には3分の1にまで上昇した [Bennett and Sharpe, 1985, pp. 238-239]。

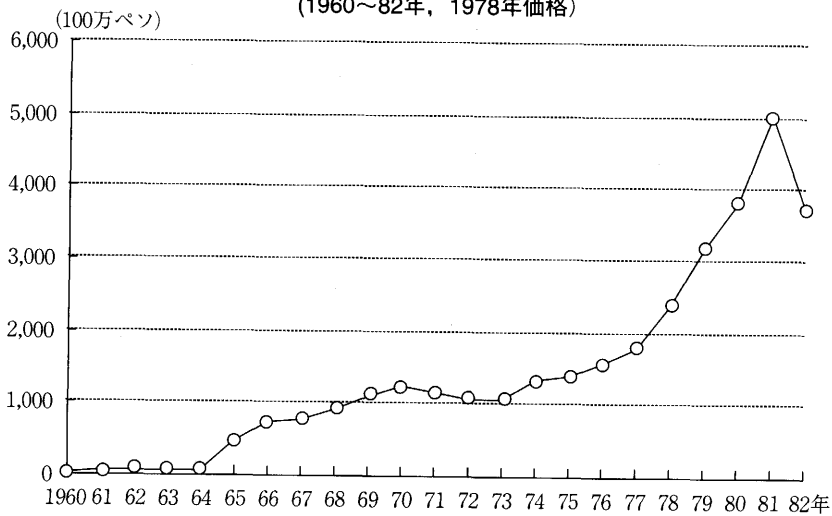
次に、以上述べたような政策の下で、デスク・グループの自動車部品部門がどのように成長を遂げたかについて検討を加えたい。

第3節 デスク・グループの自動車部品部門の成長過程

第1節に述べたように、デスク・グループの自動車部品部門の主要子会社のなかで最も重要なのは、同部門の売上高の7割以上を占め、歴史も古いスパイサーである。以下、スパイサーを中心に成長過程を明らかにしたい。

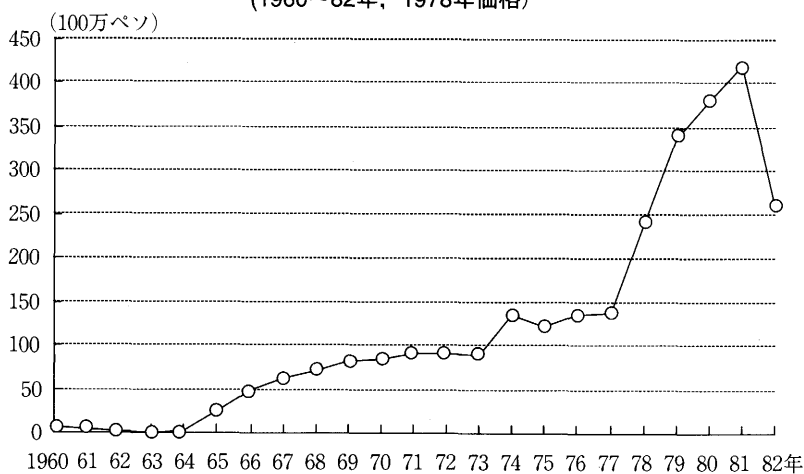
図6-4、図6-5は1960年から82年にかけてのスパイサーの売上高と純益（ともに78年価格）の推移をグラフに示したものである。このグラフをもとにスパイサーの成長過程を時期区分するとすれば、三つの時期に分けられる。第1期は売上高と純益の伸びがほとんどみられない60年から64年までの時期、第2期は両者ともに一定の成長を遂げる64年から77年までの時期、第3期はともに加速的成長を達成する77年から81年までの時期である。64年は1962年政令の施行開始年であり、77年は1977年政令が公布された年である。スパイサーの成長における政府の産業政策の影響の大きさがうかがえよう。以下、各期ごとに成長過程の特徴を述べてみたい。

図 6-4 スパイサーの売上高の推移
(1960～82年, 1978年価格)



(出所) [BMV, 1968], [BMV, 1976], [BMV, 1977], [BMV, 1981] [BMV, 1985a],
[Ramos, Camarena and Torres, 1979] より筆者作成。

図 6-5 スパイサーの純益の推移
(1960～82年, 1978年価格)



(出所) [BMV, 1968], [BMV, 1976], [BMV, 1977], [BMV, 1980],
[BMV, 1985a], [Ramos, Camarena and Torres, 1979] より筆者作成。

1. スパイサーの前史

スパイサーは、1952年に深井戸用ポンプの部品生産を目的として、アマリリョ・デ・メヒコ (Amarillo de México) の名称で創設された (現社名は66年から使用されている)。55年にエングラネス・イ・プロドゥクトス・インドゥストリアレス (Engranes y Productos Industriales) と社名を変更するが、その理由は明らかではない [RPPCDF, C-3-359-153-123]。創設時の出資者は5人のメキシコ人で、100%民族資本の企業として設立されている⁽²⁰⁾。この出資者のうち60年以降も株主として同社に関係するのは2人のみで、しかもその持株はごくわずかにすぎない [RPPCDF, C-3-579-395-338, C-3-646-333-308]。60年代初頭に、次に述べるように、株主、経営陣の大幅な交代が行われた。

2. 外資参入と自動車部品生産の開始——1960～64年

スパイサーの歴史においてこの時期の特筆すべき事件は、外資の参入が行われたことと自動車部品の生産が開始されたことである。

外資参入の経緯は次のとおりである。1960年にエングラネス・イ・プロドゥクトス・インドゥストリアレスは、アメリカの自動車部品会社パーフェクト・サークル (Perfect Circle Crop.) の子会社パーフェクト・サークル・メヒコ (Perfect Circle México) と合併する。合併は、前者が社名をインドゥストリアス・パーフェクト・サークル (Industrias Perfect Circle) と改め、払込資本金をそれまでの1100万ペソから2000万ペソへ増資し、増資分を後者の株主が取得するという方法で行われた。その後さらにアメリカの別の自動車部品会社ダーナ (Dana Corp.) がインドゥストリアス・パーフェクト・サークルの株式を取得し、同社に参入する。後に述べる64年の増資前の時点での持株比率はアメリカのパーフェクト・サークルが50.3%、ダーナが26.0%であった。

つまりこの時点では同社の株式の8割近くが外資により握られていた。63年にアメリカでパーフェクト・サークルがダーナに買収されたため⁽²¹⁾、64年の増資以降、パーフェクト・サークルは株主名簿から姿を消す。

外資の参入が行われた後の1962年に、1962年政令の公布に対応してアクセルとプロペラ・シャフトの生産が開始された [*Expansión*, 11/10/1978, p. 38]。

3. センデロス・グループの参入＝メキシコ化——1964～77年

1964年、スパイサーは成長を開始する。この年と66年に、1962年政令を受けて生産ライン拡大のための増資が行われた。そしてその過程でマヌエル・センデロス率いる企業家グループが同社への参入を果たすのである。

それ以前のセンデロスと同社の関係をみると、合併による外資の参入が決定された1960年2月29日の臨時株主総会の時点では、彼は同社の収入役として経営陣に名を連ねているが、株主ではなかった [*RPPCDF*, C-3-473-150-97]。しかし64年と66年の2回の増資の過程で筆頭株主の地位を得る。以下にその経緯を述べたい。

1964年の増資により同社の払込資本金は2000万ペソから6600万ペソに引き上げられた。株式の76.3%を所有するダーナとパーフェクト・サークルは増資分の株式の優先割当権の一部を放棄した。この部分がセンデロス率いるメキシコ人企業家グループに引き取られたとみられる。その結果、同社への外資参加比率は50%に低下した。なお外資側の増資は現金の払込みによるのではなく、債権の資本化、機械設備の提供による現物出資の形で行われた。増資時に同社はスパイサー・パーフェクト・サークル (Spicer Perfect Circle) と社名を変更した。

1966年の増資では、同社の払込資本金は6600万ペソから1億ペソに引き上げられた。この時点で株式の50%を握っていたダーナは、再び増資株の優先割当権を放棄し、新株の割当権をセンデロスに委譲する。そして結果的には、センデロスが所有するとみられる持株会社コンスルトリアス・エ・インベル

シオネス (Consultorias e Inversiones) とセンデロスに近いメキシコ人企業家カルロス・トルージェ (Carlos Trouyet) が、持株比率を各々21.6%から37.5%、13.5%から16.8%へと上昇させた。これによってセンデロスは筆頭株主となり、一方ダーナは持株比率を33%に低下させた。なお66年の増資の際に再度社名変更が行われ、現社名のスパイサーとなった [RPPCDF, C-3-646-333-308]。

1964年の「メキシコ化」についてはその理由は明らかでない。66年については増資時の臨時株主総会の議事録に、輸入関連の免税措置の適用を受けるためとの記述がある。この他に考えられる理由として、外資側は100%出資の必要を認めていなかったのではないかという点があげられる。もともとアメリカの自動車部品会社は、メキシコへの進出に、市場規模が小さいことからあまり積極的でなかったといわれている。一方、1962年政令作成に際しての政府と自動車会社の交渉の過程で、すでに政府側は自動車部品工業のメキシコ化の意向を表明していた。このような状況において、メキシコ国内に自動車部品工業を創設する必要に迫られていた多国籍自動車会社は、メキシコ人企業家とアメリカの自動車部品会社の間をとりもち、前者が資本を、後者が技術を提供する形で、合併事業を成立させるのに積極的な役割を果たしたのであった。ダーナとセンデロスの縁結び役を果たしたのはフォード (Ford Motor Co.) であったといわれている [Bennett and Sharpe, 1985, p.133]。

以上の経緯を経て1966年までに現在のスパイサーの経営権を握る内資と外資の二つの勢力が出揃ったことになる。前に述べたように、センデロスは73年に持株会社デスクを創設し、スパイサーの持株をデスクに移行させた。

この時期のスパイサーの生産面での変化としては、第1に原材料の内製化の進展があげられる。1977年時点での同社の生産組織は、自動車部品用原材料生産部門とその組立・最終仕上げ部門の二つから構成されていた。前者は三つの子会社から成り、鋳造、鍛造、歯車の生産を行い、後者は同じく三つの子会社から成り、前者で生産された中間原材料および輸入材料を用い完成部品の組立・最終仕上げを行った。鋳造、鍛造部門の創設は70年代に入って

からのものである。第2の変化としては製品の多様化があげられる。新たにクラッチの生産が開始された。1972年政令による自動車部品原材料の60%国産化義務づけ、およびその後の完成車と自動車部品の国産化率の引上げが、このような中間原材料の内製化、製品の多様化を促したと考えられる。なお、傘下企業も含めたスパイサーの従業員数は、65年の650人から77年には2575人に増加した [Expansión, 11/10/1978, p. 42]。

4. 製品の多様化・企業規模の拡大と輸出の開始——1977～81年

この時期の発展の特徴としては、製品の多様化と企業規模の拡大がさらに進んだこと、輸出が開始されたこと、この二つをあげることができる。

前者についていえば、まず1970年代末にアメリカのケルシー・ハイエス (Kelsey Hayes) のメキシコ子会社ケルシー・ハイエス・デ・メヒコ (Kelsey Hayes de México) の過半数株式が取得され、スパイサーの製品にホイールとディスクブレーキが加わった。さらに、図6-1に示したスパイサー傘下企業のうち、78年以降傘下企業となった企業の数 は9社にのぼる⁽²²⁾。この他に、親会社のデスクが79年に電装部品会社のフォメント・マニファクトゥレロを設立している。この会社にもダーナが33%を出資している。

これらの9社のうち、いくつかはすでにある傘下企業の事業部門が分離してできた可能性もあるが、多くは新企業の設立、既存企業の買収によるものと考えられる。その理由は、この短期間のうちにスパイサーの財務諸表中の固定資産額 (activo fijo) が急増しているためである。すなわち、1979年から80年の間に固定資産額は2.5倍に増加している。同じ時期に負債 (pasivo total) も同じく2.5倍に増加している。このことから、この時期の子会社の新設・買収に借入金が用いられたと推測される [INEGI, 1984]。スパイサーの急成長の背景として、第1に、石油ブームによる自動車の国内需要の拡大をあげることができる。図6-2に示すとおり、この時期に自動車生産台数は急増しており、それに伴い自動車部品に対する需要も急速に拡大した。第2は、

拡大のための資金源が潤沢に存在したという点である。第二次オイル・ショック後、産油国であるメキシコの国際金融界における信用が高まり、国外の民間銀行からメキシコ政府や大手民族系企業グループに多額の融資が行われたことは、すでに述べたとおりである。スパイサーの場合もこの時期の借入の大部分が国外の民間銀行からのものである⁽²³⁾。この多額の債務は、82年の大幅な為替切下げ、およびその後の経済不況による自動車需要の激減という状況下で、同社に対外債務累積問題をもたらし、80年代後半に本格化する事業再編の契機となったことは第1節で述べたとおりである。

スパイサーによる自動車部品の輸出は1976年に本格的に開始された。輸出額は76年に5560万ペソ、77年に2億9780万ペソ、各年の同社の売上高総額のそれぞれ5%、18%を占めた。輸出が伸びた要因として、第1に76～77年の不況による国内自動車生産台数の減少をあげることができる。国内需要の減少を補い生産を維持するために輸出が行われた。第2に、1972年政令が、先に述べたように自動車会社に自動車部品の輸出義務を課したことであった。輸出拡大には多国籍自動車会社フォードと自動車部品会社ダーナの国際的な事業ネットワークが大きな役割を果たした⁽²⁴⁾。

以上に検討したスパイサーを中心とするデスク・グループの自動車部品部門の成長過程の特徴を整理すると次のとおりとなろう。

第1に指摘したいのは、政府の自動車産業政策がスパイサーおよびデスク・グループの自動車部品部門の成長の道筋の大枠を決定したという点である。まず1962年政令に基づく自動車部品国産化政策が、将来性のある活動の場を創出することで、スパイサーの自動車部品会社への転換を促した。次に自動車部品部門のメキシコ化政策が、センドロス率いる企業家グループの同社への参入および経営権の確立を可能にした。さらに1972年政令と1977年政令による自動車部品の原材料国産化規制および完成車の国産化率の引上げは、グループにおける原材料の内製化、製品の多様化を促進させた。また70年代の輸出振興策は、グループの輸出拡大の一つの推進力となった。以上の点か

ら、デスク・グループの自動車部品部門の成長は政府の規制と保護の下で実現したといえよう。

第2点は、デスク・グループの発展においてスパイサーが果たした役割についてである。スパイサーは、石油化学部門の他の二つの子会社、インドゥストリアス・レシストールとネグロメックスとともに、創設以来、デスク・グループの企業活動を支える3本柱の一つを構成してきた。スパイサーで得られた潤沢な利潤と、同社に対する高い信用に基づき貸し付けられた豊富な資金が、自動車部品部門のいっそうの拡大、さらにはデスク・グループ全体の発展に大きく貢献したことは想像に難くない。

第3点は、センデロス一族にとってのスパイサーの役割についてである。デスク創設の推進役となったセンデロスはもともと金融業を主な活動分野としており、自動車部品工業への進出によって初めて製造業部門での足場を確かなものにしたといえる。そして、そこでの経験の蓄積を基礎にデスク・グループの結成に赴いたと考えられる。スパイサーの存在があって初めてデスクの創設者、指導者としてのセンデロスの存在があるといえる。その意味でデスク・グループはスパイサーから生まれたといっても過言ではない。

第4点は、なぜセンデロス率いる企業家グループがダーナの合併事業の相手として選ばれたかについてである。再三指摘したように、自動車部品国産化政策が出された当初、アメリカの自動車部品会社はメキシコへの全額出資での進出には消極的であった。そこで妥協案として登場したのが、メキシコ側が資本を、アメリカ側が技術を提供する形での合併事業であった。合併事業に必要な多額の資本を調達できる企業家は限られており、その意味ですでに当時金融業界において確固たる地位を築いていたセンデロスがその相手として選ばれたのは、自然の成り行きであったといえる。当時大企業家としての地位を確立していたために、合併事業の相手として選ばれたのであるが、合併事業の相手として選ばれたことでセンデロスはさらなる発展の足がかりを得、その後にデスクという大企業グループを形成することが可能となったといえる。

むすびにかえて

自動車部品工業において、産業の特質、産業政策の内容、そして民族系企業の成長は、相互にどのような影響を及ぼしあい、相互のあり方をどのように規定してきたのであろうか。以下に本章の考察を総括することでむすびにかえたい。

まず、自動車部品工業に固有の、最低必要とされる資本規模、技術、市場等にみられる特質が、産業政策の内容をどのように規定したのかについて。メキシコ政府は自動車産業育成政策を策定するに当たり、主要な生産主体を、自動車組立工業は多国籍自動車会社、自動車部品工業は民族系企業とする方針をとった。政策策定時には国内に自動車部品工業は存在しなかったために、政策は業種の創設までを視野に入れた内容であることが要求された。自動車部品工業の創設・操業には莫大な資本と高度な技術が要求される。また、市場は自動車組立工業であり、そこにおいては国内的にも国際的にも多国籍自動車会社による寡占的な支配体制が成立している。このような特質を有する業種に民族系企業を育成するために政府が採用した政策は、多国籍自動車会社にさまざまな規制を課して民族系自動車部品会社を育成するように誘導するというものであった。まず多国籍自動車会社に自動車部品の国産化を義務づけ、自動車部品会社の設立を促した。次に自動車部品会社への外資の出資を制限することで民族系企業家の自動車部品工業への参入を後押しした。その際に多国籍自動車会社は、民族系企業家と技術を提供する国外の自動車部品会社の合併事業の仲介役となった。さらに国産化率を引き上げることで自動車部品会社の製品の多様化と企業規模の拡大を可能にし、また自動車・自動車部品の輸出を義務づけることで、多国籍自動車会社に、自らの事業ネットワークを使った自動車部品の輸出拡大を促した。このような政策は効を奏し、自動車部品工業は民族系企業が優勢な業種として成長を遂げた。上述のような特質をもつ業種を民族系企業の活動業種として育成するためには、

多国籍自動車会社の同意と協力が不可欠であり、それを引き出すために、政府の政策は非常に効果的であったといえる。なぜ多国籍自動車会社が政府の誘導に従ったかといえは、政府がメキシコ市場という交渉の切り札を握っていたためであった。

次に、民間における資本蓄積の状況が自動車産業政策、なかんずく自動車部品工業の育成策の内容をどう規定したのかについて。自動車産業政策策定の段階で、民間においてはすでに一定の資本蓄積が進み、自動車部品工業の発展の推進役となり得る企業家が成長していた。ただしその数は限定されており、しかも彼らに単独で新規事業に参入できるほどの資金力と技術力は備わっていなかった。この点は、前章で述べた鉱業民族化の受け皿の成長と事情を同じくする。資金力の不足は、これも鉱業民族化の場合と同じく、出資者を募ることで補われた。また技術力の不足は、国外の自動車部品会社との合弁事業とすることで解決された。自動車部品工業に参入できる企業家とは、金融業において資本を蓄積したセンドロスの場合のように、工業化の過程ですでに一定の資本蓄積を果たした企業家であった。彼らは将来性のある投資先を求めて自動車部品工業へ進出した。自動車部品工業の大手企業に民族系企業グループ傘下の企業が多いのも、工業化の過程で特定業種において資本蓄積を果たした企業や企業家が、多角化のために自動車部品工業へ進出し、傘下企業を増やしたためといえる。政府が自動車部品工業の発展の推進役として想定したのはそのような企業や企業家であり、逆にいえば、そのような企業や企業家においては推進役を見い出すことは難しかったといえよう。ちなみに、自動車部品工業部門に傘下企業をもつ大手民族系企業グループには、本書で考察の対象とした企業と関連するものが多数存在する。表6-7にあげた大手民族系企業グループのうち、筆頭に位置するグルーポ・インドゥストリアル・アルファーは第3章に登場するイルサの親会社、2番目のビトロは第2章に登場するクアウテモックの事業の多角化の過程で誕生した企業グループ、そして、続くグルーポ・コンドウメックス (Grupo Condumex) と7番目のインドゥストリアス・ナコブレ (Industrias Nacobre) は、もともとは第

5章に登場するカナネアの系列企業として設立された伸銅製品生産企業であった。

それでは、そのような企業家の存在を前提として策定された政策が、その後の民族系企業の成長過程をどのように規定したのであろうか。ひとたび参入を果たせば、政府の政策的保護と後押し、多国籍自動車会社の同意と協力によって、事業の成長は保証されたも同然であった。第1に、技術力の不足は国外の自動車部品会社との合弁事業とすることで解決され、その合弁相手は多国籍自動車会社が探してくれた。第2に、市場の確保は多国籍自動車会社の存在自体が保証していた。第3に、自動車部品会社への外資の出資制限により企業経営における民族系企業家の優位は保証されていた。第4に、輸出義務が課されても、多国籍自動車会社の事業ネットワークを利用して輸出を行うことが可能であった。第5に、事業資金についても、政府の後ろ盾と外資系企業との緊密な関係がもたらす信用力によって、国外の民間銀行からの資金調達が可能であった。以上のような恵まれた条件の下で、民族系自動車部品会社は順調な成長を遂げた。

それでは以上のような成長の諸条件が、生産主体のあり方をどのように規定したのであろうか。この業種で主流となったのは、次のような特徴をもつ民族系企業であった。第1に大規模企業であることである。これは、設立時からすでに大規模企業であったものが、上述のような好条件に恵まれてさらなる成長を遂げたこと、加えて、自動車部品会社へ課された国産化義務に対し企業が内製化で応じたことによるものであった。第2に、技術、市場、資本面で外資に対する依存度が高い企業であることであった。第3に、国際競争力が欠如した企業であることである。保護された国内市場向けに生産を行うかぎりは、競争力向上のインセンティブは乏しかった。競争力の向上は、貿易・資本の自由化が進み、同時に、企業にとって輸出市場の重要性が増す1980年代後半になって、初めて、切実に必要なものとなったのである。

以上のような生産主体のあり方は、自動車部品工業全体のあり方までも大きく規定することとなった。すなわち、第1に、少数の大企業に生産が集中

する寡占体制の成立、第2に、技術、市場、資本面での外資への依存、第3に国際競争力の欠如である。自動車部品工業の競争力は、自動車産業全体の競争力を規定し、輸入代替工業化期において輸出の拡大を妨げる要因の一つとなったといえる。

ところで、以上のような、輸入代替工業化期に形成された自動車部品工業ならびに民族系部品会社の特徴は、新自由主義的経済政策の下での産業ならびに事業の再編によって、どのように変わったのであろうか。再編後も変わらない部分があるとすれば、それはどの部分であらうか。まず変わらない部分について。民族系部品会社の間に限って言えば、寡占体制はいっそう強まったといえる。競争の激化により、競争力のない企業の淘汰が進んだためである。デスクの場合は寡占化の推進役のほうに属し、事業再編の過程で別の大手民族系部品会社を傘下に収め、企業規模を拡大させたことは本章で述べたとおりである。ただし資本の自由化により外資系部品会社の参入が可能となったことから、この面から寡占体制の維持は困難となりつつある。少なくとも、従来のような生産の独占に頼った市場支配は不可能となっている。外資への依存についても、資本、技術、市場のいずれの面においても、企業のレベルならびに自動車部品工業全体のレベルで、依存度は以前よりいっそう深まった。再編後、大きく変わった点は、企業ならびに業種全体のレベルで国際競争力の向上が果たされたことであった。それは、上述の、変わらなかった部分と裏腹の関係をなすものであり、競争力のない民族系部品会社の淘汰と、外資への依存関係の強化が、重要な要因となっていた。さらに生き残った民族系部品会社に関していえば、競争力強化のために重要性を増したのは経営能力であった。競争激化の時代に入り、輸入代替工業化期のように、単に民族系大企業であることで存続が保証された時代は終わったといえる。

注(1) この政令は、政府が定めたいくつかの条件を満たした100%民族資本の持株会社に対して、税制面での優遇措置を与えるというものであった。この政令の制定に際しては、デスクの創設者たちから政府へ働きかけがあったといわれて

いる。

- (2) ペトロセルは1970年代に第3章で取り上げたイルサの持株会社グルーポ・インドゥストリアル・アルファーに売却されている [*Industriadata, empresas grandes*, 1981, p.237]。
- (3) インドゥストリアス・レシストールは1971年、アメリカの多国籍企業モンサント (Monsant) のメキシコ子会社モンサント・メヒカーナ (Monsant Mexicana) と民族系企業レシストール (Resistol) の合併により成立した企業である。合併時に増資が行われ、センドロス率いる企業家グループが新たに株主として参加した。増資後の持株比率はセンドロス・グループが27%、モンサントが36%であった。旧レシストールはパトロン (Patrón) 一族が所有・経営する同族企業であったが、同一族はデスク設立後しばらくして、デスクの株式と引き換えに新レシストールの持株をデスクに譲渡したとみられる。

一方、D.M.ナショナルはルイス・ガリンド一族が所有・経営する同族企業であった。総帥のアントニオ・ルイス・ガリンド Jr. はセンドロスとともにデスク創設の推進役となった人物である。同社はもともとスチール家具の製造企業であったが、その後自動車の車体製造に進出し、現在ではユニークの傘下事業会社の一つとなっている。

ネグロメックスは1961年に設立された。同社の登記資料によれば、払い込み資本金の70%をメキシコ銀行家のレネ・ベセラが出資している。少なくとも67年の時点まではベセラが同社の社長の地位にあった。この年までにベセラの持株比率は41.1%に低下する一方、アメリカの石油会社フィリップス (Phillips Petroleum) が30%、NAFIN が11.1%の株式を取得していた。67年から74年の登記資料が入手できなかったため詳細は不明であるが、74年以降はベセラの名前はネグロメックスの取締役会名簿にも、また、デスクのそれにも登場しない。このことから同社がデスクの傘下に入る過程でベセラは持株を手放したと考えられる。

- (4) 例えば、1985年4月26日の臨時株主総会時の上位17株主の名簿では、センドロス一族の持株は2.6%にすぎない。それに対して証券会社フォメント・デ・バロレス (Fomento de Valores) の持株比率は44.6%にも達している。同社の経営陣のあり方から推測して株主の大幅な変動があったとは考えにくいことから、なんらかの理由で名義の操作が行われたと考えられる。
- (5) 1985年におけるデスクの持株比率はスパイサー54%、ネグロメックス (正確にはその後設立された中間持株事業会社のインドゥストリアス・ネグロメックス <Industrias Negromex>) 54%、インドゥストリアス・レシストール54%、D.M.ナショナル54%、インドゥストリア・デ・バロレス・インテルコンティネンタル59%であった [BMV, 1985b, p.14]。対外債務問題が深刻化した82年以降株式を買収したとはみなしにくいことから、82年までにすでに株式の過半

を取得していたと考えられる。

- (6) 自動車部品以外の部門の変化をあげれば、前述の傘下企業うちのプロモトーラ・ボルシーナ・カンボローと石油化学部門の一部の傘下企業が売却され、不動産部門への新規参入が行われた [*Expansión*, 11/10/1989, pp. 89-90], [*El Norte*, 7/4/1992], [*El Financiero*, 21/11/1993]。
- (7) インドゥストリアス・レシストールにおけるアメリカの多国籍企業モンサントの持株40%のすべてが買収され、モンサントは同社から撤退した [*El Financiero*, 21/12/1992]。ただしデスクの化学部門には、表6-1に示すように、その後別の外資系企業が資本参加している。
- (8) 1982年から94年の期間のデスクの売上高年平均実質成長率は3.4%であった。一方、従業員1人当たりの売上高は83年の21万2000新ペソ（1994年価格）から94年には27万8000新ペソ（同）へ上昇した。売上高（各年価格）、従業員数は次の資料、[*Industridata, empresas grandes*, 1985-86, p. 464, 1991, p. 421, 1993, p. 429, 1995, p. 427], [*Expansión*, 3/9/1986, pp. 36-38, 16/8/95, pp. 204-206] からとり、売上高については94年を100とする消費者物価指数 [NAFIN, 1995, p. 249] でデフレートした。
- (9) 事業子会社レベルの系列組織図は、1993年にスパイサーがメキシコ株式市場への上場をとりやめ [*El Financiero*, 16/12/1994] で以降、情報が開示されなくなったために、詳細は不明である。
- (10) 1982年から94年の期間のデスクの自動車部品部門の売上高年平均実質成長率は6.9%であった。一方、従業員1人当たりの売上高は83年の13万7000新ペソ（1994年価格）から94年には20万4000新ペソ（同）へ上昇した。売上高（各年価格）、従業員数は次の資料、[*Industridata, empresas grandes*, 1985-86, p. 496, 1991, p. 453, 1993, p. 467, 1995, p. 521], [*Expansión*, 20/8/1986, pp. 100-103, 16/8/1995, pp. 208-210] からとり、売上高については94年を100とする消費者物価指数 [NAFIN, 1995, p. 249] でデフレートした。
- (11) 1996年の数字はインターネット掲載の年報による。インターネットのアドレスは <http://www.desc.com.mex/Test Esp./Negocios/jtm>。
- (12) 1980年代の自動車部品工業の再編については、[Zapata, Hoshino and Hano, 1990] が企業レベルでの変化を分析している。
- (13) 1983年作成のINA 加盟企業名簿 [INA, 1983] に登場する企業の総数は106社である。この名簿は87年においても使用されていることから、少なくともこの時点までは加盟企業数に大きな変化はなかったと推測される。
- (14) INA 未加盟の自動車部品企業で『エクスパンション』誌の1985年版「メキシコの大手500個別企業」の企業番付に登場する企業（カッコ内は番付順位）は以下のとおりである。Cifunsa (82), Motores Parkins (93), Rimir (137), Nemark (162), Gonher de México (269), Robert Bosch (343), Central de

- Industrias (365), Ruedas y Estampados (471), Raimsa (476) [*Expansión*, 21/8/1985, pp. 98-137].
- (15) メキシコ政府の自動車産業育成政策についてはすでにいくつかのすぐれた研究が存在する。詳細については以下の文献を参照のこと。[Vázquez, c.1975], [Bennett and Sharpe, 1985], [Bennett, 1986], [Jenkins, 1987], [恒川, 1988]。
- (16) “Decreto que prohíbe la importación de motores para automóviles y camiones, así como de conjuntos mecánicos armados para su uso o ensamble a partir del primero de septiembre de 1964,” [*Diario Oficial*, 25/8/1962, pp. 4-5] / “Decreto que fija las bases para el desarrollo de la industria automotriz,” [*Diario Oficial*, 24/10/1972, pp. 3-8] / “Decreto para el fomento de la industria automotriz,” [*Diario Oficial*, 20/6/1977, pp. 2-7].
- (17) “Costo directo del vehículo fabricado en México”。条文にはその算定基準は明記されていないが、原材料費、燃料・エネルギー費、労賃、機械・設備の減価償却が含まれる。
- (18) M.ベネットの研究にも自動車会社が多国籍自動車部品会社とメキシコ人投資家の間の縁結び役を果たしたとの指摘がある。自動車会社はまず本国の自動車部品会社に対しメキシコ進出の可能性を打診したが市場規模が小さいことから難色を示された。そのため、次にメキシコ人投資家へ接近した。結局、自動車会社の仲立ちで、自動車部品会社が技術を、メキシコ人企業家が資金を提供する形で合併事業が成立したと彼は述べている [Bennett, 1986, pp. 18-19]。
- (19) 新しい方式では、国産化率は従来の企業ごとに代わり、生産モデルごとに算定することとされた。また算定基準も、従来国内生産費のなかに加算されていた自動車会社の付加価値額が除かれ、自動車生産に使用される総部品価額から輸入原材料価額を除いた額の、総部品価格に対する比率とされた(細則第14項)。
- (20) スパイサーについては同社の労働争議を分析したメキシコ国立自治大学社会問題研究所(Instituto de Investigaciones Sociales, La Universidad Nacional Autónoma de México)のグループの研究があり、その研究のなかに同社の略史を扱った部分がある。彼らは設立時の役員会の構成を分析し、取締役会副会長、収入役兼幹事(後に同社会長に就任)、取締役それぞれ外国人の名前がみられること、また5人の出資者のうちの1人が役員となっていないことから、この人物が名義を貸したのみで事実上の出資者は外国人である可能性を示唆している [Ramos, Camarena and Torres, 1979, pp. 38-39]。その可能性は十分に考えられるが、収入役兼幹事については名前からみて出資者であり創設時の社長であった人物と姻戚関係をもつ外国人であると考えられる。同社の場合、外国人の関与の仕方は、少なくとも外資系企業が進出する際にしばしば用いる名義の借用とは意味が異なる。

- (21) ダーナによるパーフェクト・サークルの買収とダーナのメキシコ進出との関係については二つの説がある。一つはメキシコにおける合併事業を契機としてアメリカ本国での買収が行われたとする説である [Bennett and Sharpe, 1985, p.42]。もう一つは本国での買収が先に行われ、パーフェクト・サークルの親会社となったダーナがメキシコへ進出したとする説である [Ramos, Camarena and Torres, 1979, p.42]。いずれにせよアメリカ資本のメキシコ進出は本国の自動車部品工業における資本の集中と連動していたといえる。
- (22) 図 6-1 に示した企業のうち1978年以降スパイサー傘下企業として名前が登場するのは以下の9社である。Autoprecisa, Engranes Cónicos, Transmisiones para Servicio Pesado, Tecnomac, Servispicer Vallejo, Embragues para Servicio Pesado, Fundación a Presión, Velcon, D.M. Nacional。このうちD.M. Nacional はデスク直属子会社からスパイサー傘下に移行した企業である。
- (23) 例としてケルシー・ハイエス・デ・メヒコの株主総会議事録に記載されている1980年12月16日の株主総会で承認された借入について述べてみると、スパイサーと同社の傘下企業が共同で、国内の銀行から6400万ペソ、国外の民間銀行から7000万ドル（当時の為替レートでおよそ16億1000万ペソ）のシンジケート・ローン借り入れている。合計額16億7400万ペソのうち国外の民間銀行からの借入は全体の96%に当たる。この合計額はこの年のスパイサーおよびその子会社の負債増加額のおよそ74%に該当した。出所は [RPPCDF, C-3-695-265] および [INEGI, 1984]。
- (24) 1978年の『エクスパンション』誌のインタビュー記事によれば、77年の輸出総額の14%がアメリカのフォード向けであった。78年の見込み輸出額は1億1430万ペソであり、その31%がフィリピン向けである。また79年の輸出計画では輸出額が5億5000万ペソで、輸出相手としてはアメリカのフォードとアメリカンモータース、フィリピンのスパイサーとフォードの名があげられている [Expansión, 11/10/1978, p. 40]。