

L A - 5 2  
駐在員事務所報告  
国 際 部

## メキシコ・マキラドーラ企業にみる空洞化防止戦略

### — 中国脅威への挑戦 —

日本政策投資銀行  
ロスアンジェルス事務所  
2003年11月

## 要 旨

1. メキシコの関税フリー制度であるマキラドーラ制度は、ナフタ協定への加盟と並びメキシコ経済発展の基礎をなしてきた。主に米国との国境地帯に展開するマキラドーラ地区は、関税制度上の恩典や地政学上のメリットを活かして大きく発展し、メキシコ経済をリードしてきた。南加州サン・ディエゴの姉妹都市であるティワナ市および同市を擁するバハ・カリフォルニア州は、世界の TV 生産の 4 極の一つであり「TV バレー」との呼称を持つ。TV バレーの主演は日系の組立てメーカーおよび部品供給会社であり、米国市場を睨んだ生産基地として、確固たる基盤を築いてきた。その基盤が、中国を始めとするアジア産製品の挑戦を受け、大きく揺らいでいる。
2. 米国は年間約 2400 万台もの巨大な TV 販売マーケットであり、長年マキラドーラ企業が見合いの数量を供給してきた。しかしながらアジア産の伸張著しく、特に中国産 TV の輸入量は 2000 年 88 万台、2001 年 124 万台、2002 年 483 万台と近時著しい伸びを見ており、2003 年も 600 万台突破が見込まれている。昨年、中国を代表するメーカー長虹は、家電専門店向けに 27 インチ TV199 ドルを提示し、大きな衝撃を与えた。こうした中で、マキラドーラ企業は閉鎖・縮小・移転等を余儀なくされており、その数は 2000 年以降減少に転じてきている。日系企業も例外ではなく中国を主にアジアへ移転するケースも見受けられる。
3. マキラドーラ地区の対アジア競争力は、同地区労働およびインフラコストの上昇、アジアの技術力の向上、低廉な太平洋航路運賃、大手米国流通資本の中国との連携強化等を背景に低下してきている。但し、中国産品には、輸出奨励政策の恩恵、原価償却費非計上・知的所有権の非負担およびダンピングの疑念、実力に見合わない為替水準との認識等が付きまっており、釈然としない思いを持つ関係者が多い。
4. このような状況下、日系を始めとするマキラドーラ企業は、生き残りをかけた必死の戦略を展開している。基本は高付加価値製品への展開であり、TV を例にとると、プロジェクション TV、液晶 TV、プラズマ TV といった大型化・薄型化製品の生産を視野に入れている。この戦略のポイントは、キーデバイスでありかつ日本等からの輸入に頼らざるをえない液晶・プラズマパネルに関し、それを組み込んだテレビ完成品がナフタ原産認定を得られるか否かにある。得られない場合、ナフタ・ルールに基づき米国の輸入関税 5% が課されることになり、マキラドーラ地区生産のメリットが大きく減退する。JMA（日系マキラドーラ協会）が中心となり、まず液晶に関して汎用性パネルから TV へのタリフ・シフトの認可をメキシコ政府に要望した。液晶パネル使用のフラットパネル TV は、米国税関ルーリングによりタリフシフトが確認されている。プラズマ TV に

については、パネル・アSEMBリー（パネルに加工を施した半製品）の定義の厳格化を求め、パネル・アSEMBリーに該当しなければ、輸入パネルはそれを組込んだフラットパネルTVにタリフ・シフトが生じる、との解釈認定を目指している。

関税制度の解釈は国家利益に関ることであり、またメキシコ政府と同時にナフタ加盟国である米国・カナダ政府にも理解して貰う必要があり、その説得は容易ではない。JMAは、マキラドーラ地区空洞化を防ぐ切り札であること、メキシコ産業構造高度化に大きく寄与することを強調するとともに、液晶パネルが防衛技術上米国が問題ないと判断していることも念頭に置くなど、積極的かつ冷静に進めている。なお、液晶はシャープがプラズマは日立が生産を開始している。

5. 欧州系企業は、中国製品対処戦略としてアンチ・ダンピング戦略を採っている。これは、フランスの大手電機メーカー「トムソン」系の米国法人と労働組合が、スクリーンサイズ 21 インチ以上の中国およびマレーシア製テレビについて、米国商務省に対してダンピング提訴を行ったもので、商務省はイラク戦争終結直後の5月2日に受理した。米国ガラスメーカー大手のコーニング社が活発なロビー活動を行ったとされている。トムソンは、マキラドーラ地区メヒカリに大規模ブラウン管製造工場を有しており、コーニング社はブラウン管用ガラスを供給している。中国政府との関係、消費者利益等の理由で米国政府は受理することに消極的との見方が根強かっただけに、驚きの声も上がった。その背景として、911 同時テロ後セキュリティ問題が米国政府の最重要課題に浮上したことを指摘しうる。マキラドーラ地区の空洞化は、メキシコ国境からの不法移民増加を助長することになるからである。米国商務省は2003年11月中に結論を出す見込みであるが、クロ判定の場合5年間のダンピング関税が課されることになる。

6. 最も基本的な対策あるいは心構えとして、事業継続の信念を持ち地道な地元対策努力を惜しまず、国際競争力の維持・拡大を目指し弛まないコスト削減努力を実践する、ことが肝要である。例えばマキラドーラ地区の重要課題としてセキュリティ対策が挙げられるが、地域に根を張り信頼関係に基づく情報入手が大きな効果を生む。各企業の長期雇用を柱とした労務対策や地域交流を図るイベント開催、JMA主催のセミナー開催、現地警察との円滑な意思疎通等に実践が重要であり、日系マキラドーラ企業は日々これに努めている。メキシコ政府や米国政府との良好な関係構築も不可欠である。

7. 日本国内における産業空洞化が問題視されて久しい。米国市場と接しているマキラドーラ企業は必ずしもおかれた環境は同一ではないが、その戦略は示唆に富む。国策としての産業政策はなお企業の競争力と（少なくとも中期的に）密接に関連する。米国を主に世界の動きを掴むことが有効な戦略を生む基になる。マキラドーラに立地している企業はグローバル企業が多いが、立地に関しリスク分散を相当意識している。移転を決め

る前に本当に当地でやるべきことをやり尽くしているかを自問している。そこに、忘れられたあるいは忘れられようとしている原点があるのかもしれない。

日本政策投資銀行 ロスアンジェルス事務所 山家 公雄

## 目 次

始めに	P.6
第1節 マキラドーラ産業の発展と現状	P.9
1. メキシコ経済発展を演出したマキラドーラ制度	P.10
(1). メキシコ経済の発展とマキラドーラ	
(2). マキラドーラ地区発展の一翼を担った日系企業	
(3). 最近の「空洞化」現象とその要因	
2. メキシコ関税政策の概要と推移 ー対墨直接投資誘因策の一枚看板ー	P.15
(1). マキラドーラ制度	
(2). ナフタ加盟とその影響	
(3). プロセック制度の導入とその限界	
第2節 急激に押し寄せる中国の脅威 ー世界の工場同士の競争ー	P.19
1. 中国製品対米輸出急増とその影響	P.19
(1). 世界のTV生産とマキラドーラ地区	
(2). 急増する中国製TV	
(3). 中国品輸入増がSCMに及ぼす影響	
2. 中国 vs メキシコ対立の構図 ー「世界の工場」同士が対決する時代ー	P.21
(1). 中国のWTO加盟に反対したメキシコ政府	
(2). マキラ企業の対米シェアに目を付けた中国	
(3). プロセック制度の導入とその限界	
3. 中国産品とメキシコ産品のコスト比較	P.22
第3節 マキラドーラ企業の競争力維持対策 ーメキシコの空洞化対策ー	P.24
1. 日系TV組み立てメーカーの高付加価値化への挑戦	P.24
(1). 高付加価値への移行とナフタ原産地認定	
(2). ナフタ原産地基準を満たすプロジェクションTV	
(3). 液晶TVはタリフ・シフトで決着	
(4). プラズマTVは定義の解釈に焦点を当て協議進行	
2. アンチ・ダンピング提訴戦略	P.27
(1). トムソングループのアンチ・ダンピング提訴と米国政府の受理	
(2). セキュリティが最優先課題となった米国	
(3). 渦巻く関係者の思惑	
(4). 日系企業は中立の立場	

<b>第4節 現地深化で課題の克服を図る日系マキラドーラ企業</b>	<b>P.30</b>
1. 日系マキラドーラ企業の団結と思惑	P.30
(1). 日系マキラドーラ企業の団結と JMA	
(2). 各社の思惑	
(3). マキラドーラ現法と本社事業本部	
(4). 一部に撤退・縮小の動き	
2. マキラドーラ企業が現地にて直面する課題	P.34
(1). 労働コスト問題	
(2). 裾野産業の育成・強化	
(3). 治安問題	
(4). 法制度の不安定性	
(5). メキシコ投資に対するインセンティブ	
3. 様々な課題を現地化の深化で克服	P.35
 終わりに変えて　　－マキラドーラ空洞化問題から日本を考える－	 P.38
(1). 国策としての産業政策は今だに企業の競争力に密接に関連する	
(2). 米国を主に世界の動きを掴むことが有効な戦略を生む基	
(3). グローバリゼーション下での立地戦略	
(4). あらゆる対策を追求	

## はじめに

南カリフォルニアの中心サン・ディエゴとそのメキシコ側姉妹都市ティワナの国境は、朝夕の出勤時間帯は、検問に時間がかかり長い列となる。特にメキシコから米国入りする場合において顕著である。米墨国境沿いに展開するマキラドーラ企業が立地しているが、米側にアドミニ会社を墨側に生産会社を有し、頻繁に往復する。外国からの駐在員や永住者あるいは米国人社員は、サン・ディエゴに住み少なくとも一日一回は往復する。911 同時テロ後検問は厳しくなり、待ち時間は1時間を要することも珍しくない。米国入りする際には、いくつかの入り方がある。通行許可証 (SENTRI) を持っている場合は、特別のレーンで迅速な検問ですむ。そうでない場合は、より時間のかかる検問を受ける。視察や商談でメキシコ内事業所を訪問する場合は、国境で特別なビザ (日本政府は FMT 入国管理カードと呼ぶ) を取得する必要がある。訪問する事業所毎にビザのコピーを渡さなければならない。メキシコへの一時入国者が米国に戻る際は、自ら運転する場合は、よりチェックの厳しいレーンを長い時間をかけて通過する。特別通行許可証を有している方の運転で通過する場合は、同乗者は一旦車を降りて歩いて検問所を通過し、先に通過して米側で待っている許可証保有者と合流する。

サン・ディエゴーティワナのマキラドーラ地区は日系企業が最大勢力を誇っているが、そこで活躍される方は、こうした日常を送っている。最近、米国政府は、不法移民対策等の関連から、こうした米墨を往復するスタイルに対して問題視し始めている。状況によってはメキシコ側に住居を移さざるをえない可能性がある。駐在員あるいは永住された方の気苦労は小さくない。

「山家さんは、左沢 (あてらざわ) 出身ではないですか。」2003 年 7 月突然後藤氏より e-mail が入った。後藤氏は、米国 (メキシコ) GOTO 電子社の社長で、日系マキラドーラ協会の理事をされている。筆者が日系マキラドーラ協会を訪問しそれが連絡誌に掲載されたことから名前を見かけたとのことである。私事で大変恐縮であるが、筆者は山形県の大江町左沢という小さい町の出身である。後藤氏は、幼少時の友人の舎弟である。氏にはマキラドーラ地区を案内して貰うのだが、実に三十数年ぶりの異国の地での再会であった。記憶にある GOTO 電子は、自宅の敷地内に近所の主婦が集まりトランジスタを製作していた。その後、スピーカー向けコイル生産を主力商品として順調に発展し、長兄は山形の本社、次兄は中国社、そして後藤氏は米国 (メキシコ) 社の社長となっていた。日本本社は新製品や技術開発、中国社は上海等に 2000 人、メキシコ社は 200 人の社員を擁している。三兄弟は日々連絡をとりあい、特に中国社とメキシコ社は状況に応じて弾力的な生産体制をとっているという。三極体制は、それぞれの地区の生きた情報に接することが出来、経営戦略を立てる上でも好都合との認識を持つ。グローバリゼーション、世界最適生産、経営のスピードというキーワードを身近に実感した瞬間であった。

サン・ディエゴーティワナのマキラドーラ地区は、TV バレーと称されており、日系の大

手 TV メーカーを中心に加えて多くの部品メーカーが立地し、米国市場への供給拠点となっている。関税制度上の恩典や低コストを享受する好立地に支えられ、順調に伸びてきたマキラドーラ企業であるが、グローバルゼーションは急展開しており、その波は米国と隣接しているメキシコにも及んでおり、中国を始めとするアジア諸国の低コスト製品との競合に悩むようになっている。

本論は、こうしたマキラドーラ企業の現状について解説するものである。特に、中国等アジア諸国との競合の状況、空洞化の危機に直面しそれに対しどのような戦略で臨もうとしているのか、日系企業の現地法人は大競争の時代どういう立場におかれているのか、企業戦略や工場立地は各国のポリティカルな影響をどう受けるのか、日本へのインプリケーションをどう考えるか等に関心の軸として、整理したものである。

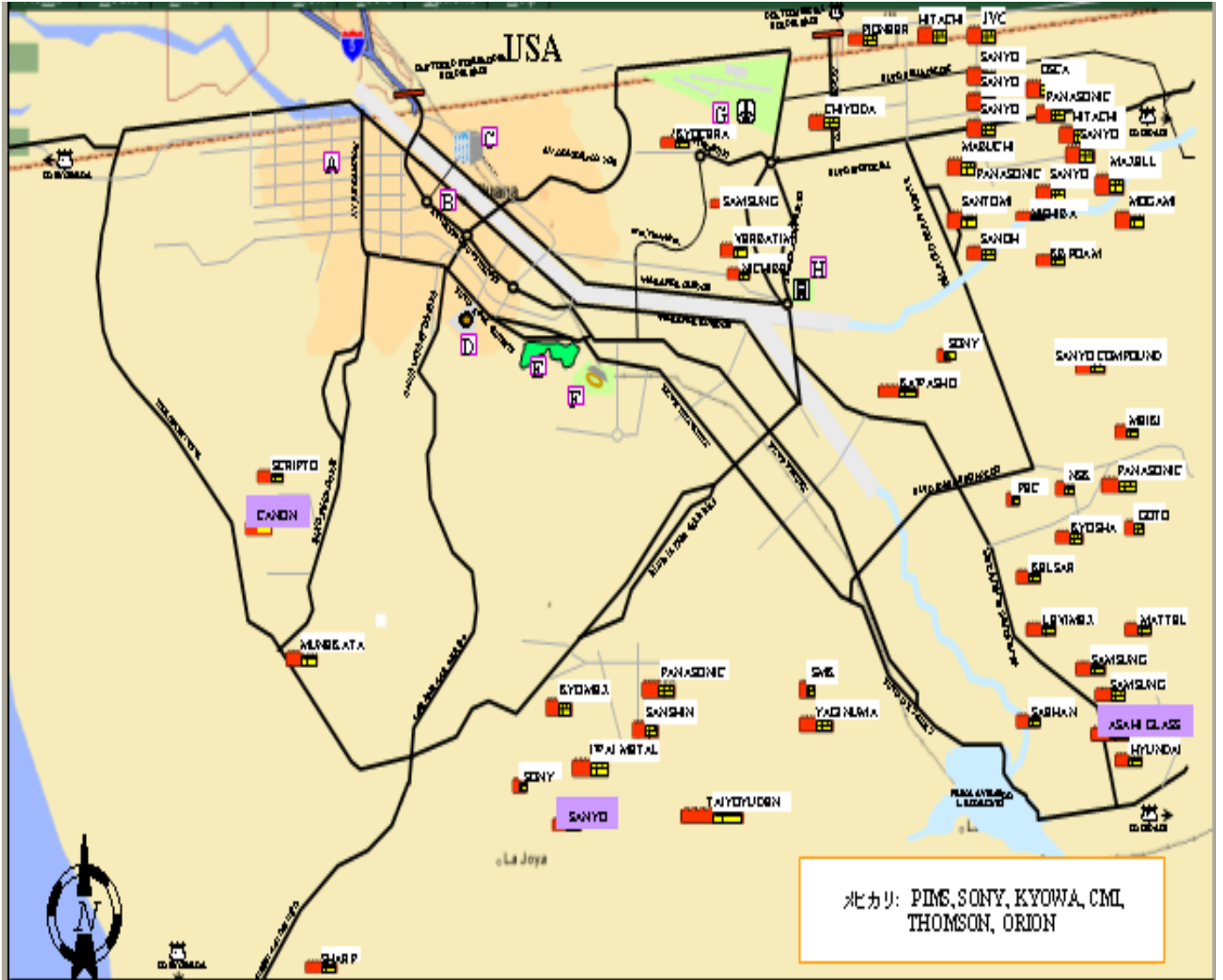
#### 【米国・メキシコ国境通過時の渋滞】



(撮影) JMA

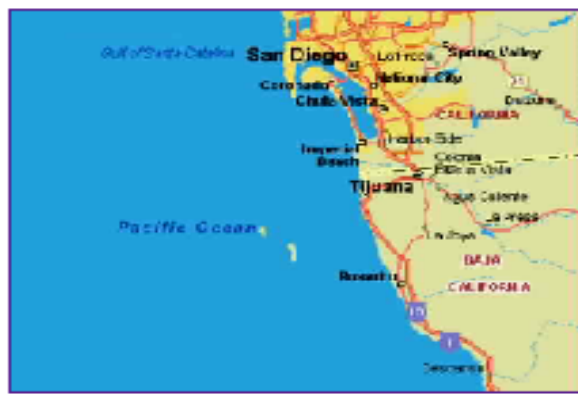


【ティワナ地区のマキラドーラ企業分布図】



(出所) Sanyo North America Corporation

【ティワナ位置図】

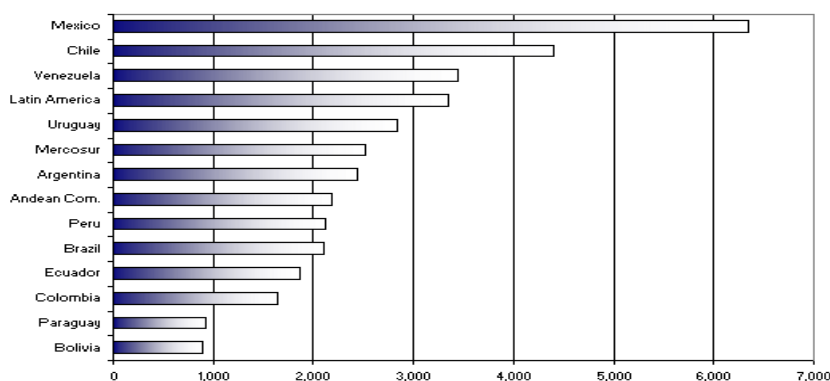


## 第1節 マキラドーラ産業の発展と現状

メキシコ経済の発展は目覚ましい。途上国から脱し中進国の優等生入りというイメージを固めているが、メキシコ自身は、先進国の仲間入りを果たしたとの意識が強い。一人当たり GDP は中南米諸国では第一位であり、また長年にわたり苦しんできたインフレは近年安定してきている（図表 1、2、3 参照）。課題の多いラテンアメリカの中では、優等生の地位を占める。同国の発展は、米国を主とする外資の活躍に負うところが非常に大きい。メキシコの外資導入促進策は主に関税政策による。米国との国境地帯に関税フリーゾーンを設けて、米国向けに輸出しているが、この地帯の経済発展がメキシコ経済全体をリードしてきた。この関税政策の根幹をなしてきたのが、マキラドーラ制度である。

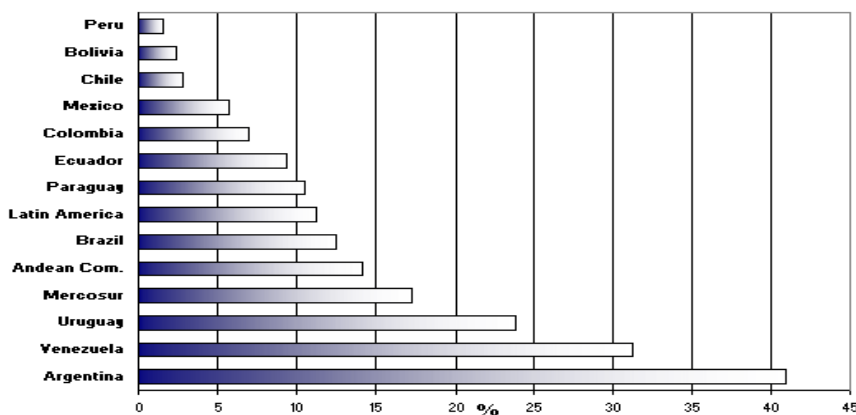
当節では、メキシコ経済の発展について、ここ数年で直面している課題も含めをサーベイし、それを支えてきた政策について関税制度を主に概観する。

図表 1. 中南米諸国の経済状況比較（その 1：GDP/人、2002 年）（単位：US<sup>ドル</sup>）



（出所） National statistical institutes, central banks and calculations by LatinFocus

図表 2. 中南米諸国の経済状況比較（その 2：インフレ率、2002 年）（単位：%）

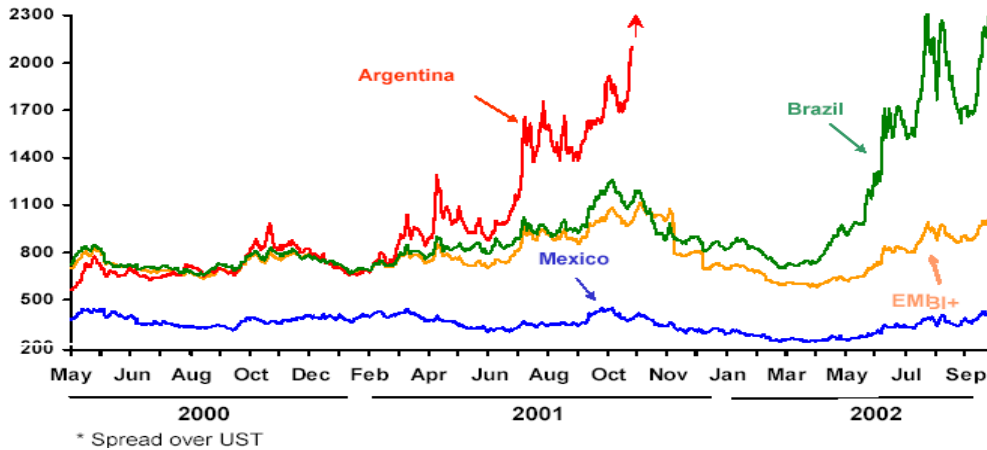


（出所） 同上、

（注） インフレ率は、CPI 増加率

図表 3. 中南米諸国の国債イールド乖離

(対米国比)



(出所) メキシコ政府

## 1. メキシコ経済発展を演出したマキラドーラ制度

### (1). メキシコ経済の発展とマキラドーラ

図表 4 および 5 は、メキシコ GDP とマキラド-ラ地区産業活動状況の推移である。1995 年から 2000 年にかけて、マキラドーラ地区は二桁を超える生産活動にて推移してきた。マキラド-ラ地区の生産活動がメキシコ経済を牽引してきていることが判る。資料 1 および 図表 6 は、マキラドーラ企業が特に集積する米国と国境を接している州が高いプレゼンスであることを示している。メキシコ通貨「ペソ」は暴落の歴史であり、また超インフレを経験してきた。しかし、ナフタ加盟後通貨価値が 98 年にかけて下落したもののその後安定裡に推移している。この様に、メキシコは、特に近年順調な歩みを見ている。これを支えたのが、タックスフリーゾーンであるマキラド-ラ制度の導入や北米 3 国の自由貿易協定 ナフタへの加入である。

### (2). マキラドーラ地区発展の一翼を担った日系企業

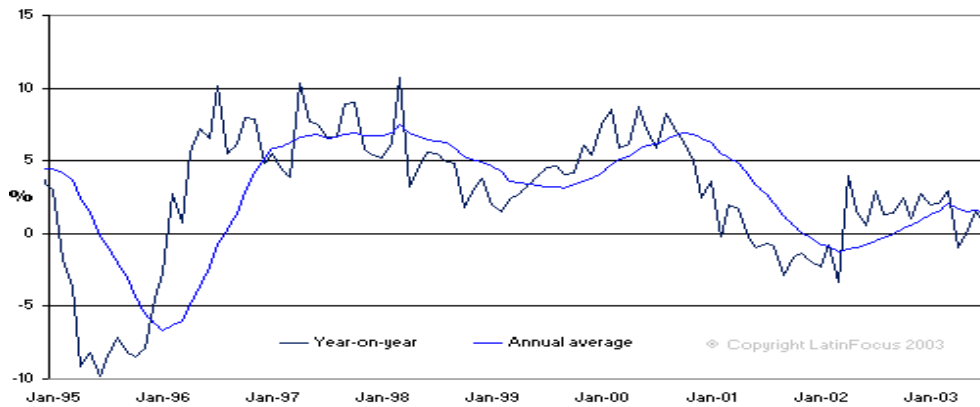
マキラドーラ地区の発展を牽引したのは、日系企業である。マキラドーラ制度は 1965 年に導入されたが、その効果を発揮して発展してきたのは、日系企業に負うところが大きい。日系マキラ進出の歴史は、1970 年代後半に始まる。当時、日米経済摩擦が勃発した時期であり、特に繊維、TV がその対象となった。また次第に円高となり、品目によっては対米輸出が困難な環境となり、80 年代後半から進出ラッシュとなる。具体的には、1979 年の松下 TV 工場のティワナ地区進出がその始まりである。次いでサンヨーが 1981 年に進出し、翌 1982 年には工場が稼働している。

1985 年頃から 1990 年代前半は、円高の影響もあり、日系企業の間でマキラドーラ進出ラッシュが起こった。多いときは年間 20 社の進出をみた年もあった。1990 年代半ば以降ペースダウンし、ここ数年は、中国を主にアジアとの競争が激しくなり、移転や事業縮

小の動きが生じてきている。

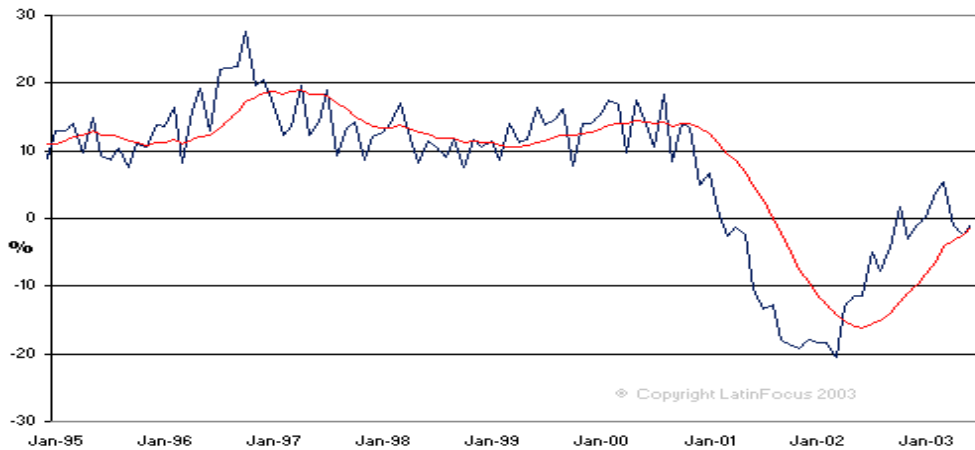
日系企業は、長期的な視野に立った労働関係構築を目指すなど、日本的な経営手法を持ち込み、また地元社会に積極的に入り込む努力を続け、地元から概ね高い評価を得ている。

**図表 4. メキシコ GDP の推移** (単位：%、前年比)



(出所) Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI) and LatinFocus calculations.

**図表 5. マキラドーラ産業活動状況の推移** (単位：%、前年比)



(出所) INEGI and LatinFocus calculations

資料 1. メキシコ全体図および生活物資欠乏状況



(出所) Maquiladoras

図表 6. マキラドーラの各州情勢 (2002年6月時点)

順位	企業数 (社)			雇用数 (千人)		
	州名	社	シェア	州名	人数	シェア
1	Baja-California	1038	32.1	Chihuahua	256	23.5
2	Chihuahua	434	13.4	Baja-California	226	20.8
3	Tamaulipas	401	12.4	Tamaulipas	167	15.3
4	Coahuila	257	7.9	Coahuila	113	10.4
5	Sonora	211	6.5	Sonora	78	7.1
6	Nuevo-Leon	176	5.4	Nuevo-Leon	52	4.8
他		719	22.2		197	18.0
計		3236	100		1089	100

(出所) INEGI

### (3).最近の「空洞化」現象とその要因

#### 【マキラの危機】

しかしながら、昨今のマキラドーラ企業を巡る環境は厳しくなっており、数字もそれを裏付けている。ティワナ市および同市が位置するバハ・カリフォルニア（BC）州は、代表的なマキラドーラ地区であり、特に日系企業が多く立地しているが、その企業数、雇用数の推移をみてみよう（図表7参照）。2001年8月時点と2003年3月時点の対比で、BC州で1276社、252千人から1057社、218千人に減少している。また、ティワナ市で807社、170千人から648社、141千人に減少している。マキラ地区全体をみると、社数で3731社、雇用数で1167千人にも上ったが、2003年3月には、3251社、1091千人に減少している。

図表7. メキシコ・マキラドーラ地区経済指標比較（2001/8 vs 2003/3）

（単位：社、千人、億ペソ、%）

項目	地域	2001/8		2003/3		
		実数	構成比	実数	構成比	伸び率
企業数 (社)	全国	3,731	100	3,251	100	▲12.9
	BC州	1,276	34	1,057	33	▲17.2
	ティワナ市	807	22	648	20	▲19.7
雇用数 (千人)	全国	1,167	100	1,091	100	▲6.5
	BC州	252	22	218	20	▲13.5
	ティワナ市	170	15	141	13	▲17.1
付加価値 (百万ペソ)	全国	14,827	100	16,342	100	+11.1
	BC州	3,062	21	3,093	19	+1.1
	ティワナ市	2,057	14	1,971	12	▲4.2

（出所）メキシコ政府、（注）BC州=Baja-California州

#### 【マキラ危機の要因】

それでは、最近のマキラドーラ地区の不調の要因は何であろうか。以下、マクロ的要因とミクロ的要因に分けて整理してみる。マクロ的要因としては、まず、米国経済の停滞が挙げられる。2000秋以降のITバブル崩壊により米国経済は停滞期に入った。メキシコ経済に占める米国市場の重要度は圧倒的である。特に、1994年のナフタ合意後は、この傾向に拍車がかかり、互いの関係が急速に深まった。

為替の影響も無視できない。図表8、9はメキシコペソの対ドルレートおよびインフレ率の推移を示している。歴史的にメキシコペソは米ドルに対して急落（暴落）してきたが、ナフタ加盟以降98年にかけて下落した後安定している。1998年以降は安定ないしジリ安であるが、為替予想の観点では明確にペソ高に映る。事業計画をたてる際に、ペソ安を織り込んだ場合、水準の安定はペソ高と同様の効果をもつ。実質ペソ高は、輸出不振の原因とな

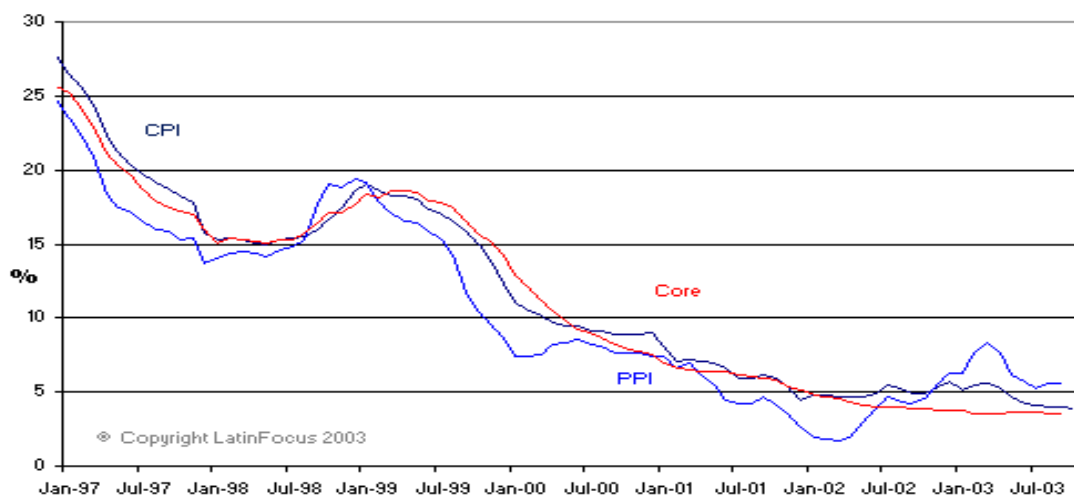
る。ペソ安定に関しては、ナフタ加盟が最大の要因である。メキシコ経済が米国経済に組み込まれ、投資リスクが軽減することを意味することになる。折からのメキシコ内規制緩和もあり、大量の投資資金が米国からメキシコに流入し金融機関等を買収した。ただ、輸出低迷に関しては、ウェイトの高い原油の輸出余力減という要因が大きいことに留意する必要がある。

図表 8. メキシコ・ペソ対米ドル相場の推移 (単位: Pesos/US<sup>ドル</sup>)



(出所) Banco de México

図表 9. メキシコインフレ率の推移 (単位: %)



(出所) Banco de México and LatinFocus calculations

## 2. メキシコ関税政策の概要と推移 ー対墨直接投資誘導策の一枚看板ー

メキシコの投資誘導策は、良かれ悪しかれ関税（カスタム）政策に依存しており、一枚看板である。当項目では、メキシコ政府が整備している対墨投資促進策として、マキラドーラ制度について、ナフタ加盟に伴う影響を含め解説する。また、ナフタ加盟後の負の影響を緩和する観点で導入されたプロセックについても紹介する。

### (1). マキラドーラ制度

マキラドーラ制度とは、最終的に製品を輸出することを前提に、それに必要な原材料、部品、機械設備等を保税で一時輸入し、組立て加工を行なう制度である。当制度の恩典を受けるために、企業は（外資・内資を問わない）、政令に基づいてメキシコ経済省に申請し、マキラドーラ企業として認可・登録される必要がある。認可を受けるためには、(i)米国とメキシコの国境地域のメキシコ内に立地しメキシコ人の雇用促進を図る、(ii)工場建設や運営に必要な資金（外貨）は外国（米国）から調達する、(iii)工場の建設・運営により新技術がメキシコに移転する、の3要件を満足する必要がある。当制度の恩典について、以下のように4点に整理できる。即ち①原材料、部品、機械設備の保税輸入（無関税輸入）、②一時輸入品には付加価値税が賦課されない、③一時輸入の状態のままメキシコ国内に滞留させることが可能、④米国に親会社、メキシコに子会社を置くという所謂「ツイン・プラトン方式」の場合、メキシコ側の工場は税法上恒久施設（PE、Permanent Establishment）ではないとみなされ、メキシコ内では利益に対して法人税は課税されない、である。

具体的に解説すると、一般にマキラドーラ企業は（日系企業の殆どは）、米国側とメキシコ側の姉妹都市にそれぞれ親・子会社を持ち（ツイン・プラトン）、米国側の親会社がアドミニと所有を担い、メキシコの子会社は工場のオペレーションを行う。米国側会社は、原材料・機械を関税フリーで輸入し、メキシコ側会社は労働による価値を地区内で付加した製品を米国（はじめ諸外国）へ関税フリーで輸出する。一般にマキラドーラ地区内では加工賃だけが発生する。米本社はメキシコ子会社に加工賃だけを払い、メキシコ子会社はこれのみだけで運営される、というのが基本形である。

当制度は、北部国境地帯の振興を目的として、1966年6月に施行された「国境工業化計画」が、その始まりである。同制度は、米国にとっては不法移民対策として大きい意義があった。メキシコ国境を経由した不法移民に関する対策は、米国にとり常に重要な政治課題であり続ける。移民流入圧力を国境地帯に労働集約的な加工組立工場を整備することで食い止める、という意義があった。

メキシコにとって、マキラドーラの定義からも明らかなように、外資を活用した雇用促進や技術移転、また対外債務の削減策としての効果が期待できた。マキラドーラ政策は、成功したとの評価を受けている。メキシコ経済の発展に寄与し、輸出増を通じGDP成長や対外債務削減に大きく寄与している。



一方で、マキラドーラ主導の経済政策の課題も指摘される。マキラ地区とその他地区との賃金格差拡大、貧富格差の拡大は社会不安を助長している（資料1参照）。最大の問題は、外資に頼る加工中心の生産活動は自国産業の育成にあまり寄与していないことである。主要な部材を依然として輸入に頼っており、国内に裾野産業の発展を見ていない。マキラドーラ地区を主に賃金の上昇をみており、汎用品の競争力は徐々になくなっていく。最近のグローバリゼーション化の中で、中南米諸国を主に他国へ生産施設が移転する動きが見られるようになっている。こうしたなかで、アジア諸国、特に低付加価値品から高付加価値品まで急速にウイングを広げてきた中国が大きな脅威となってきた。

## (2). ナフタ加盟とその影響

1994年に、米国、メキシコ、カナダの3国間で、ナフタ協定が締結された。3国域内における自由貿易体制が整備され、三国間の貿易に関し関税制度は大幅に簡素化された。ナフタ加盟に関しては、メキシコ国内では、地域による賃金や生活レベル格差が拡大した、米国資本による主要な金融機関の買収が進んだ、生活環境が悪化した等の不満の声もある。しかしながら、驚異的な経済成長や最近の通貨価値の安定等を見るに、概して大成功だったと評価されている。米国経済との一体化は安心感を醸成し、積極的な投資を呼び込んだ。1990年代の米国経済の拡大期に一致したという面もある。いずれにしても外資主導の経済発展との構図が鮮明になった。

一方、ナフタ加盟それに伴い、マキラドーラ制度は変更を余儀なくされた（課題を生んだ）面もある。メキシコからナフタ加盟国（米国、カナダ）へ輸出する場合、それに必要な非ナフタ製の原材料、部品、機械等が保税で輸入できなくなった。これは、「ナフタ純化」の基本思想の下で導入されたもので、ナフタ条約第303条に明記されている（303条問題）。即ち、マキラ企業にとり、ナフタ域内輸出品に関しては、同製品に係る非ナフタ製輸入部材品には関税が課されることになった。逆に使用部材が域内原産地（ナフタ原産地）と認められる場合は、関税が課されない。この制度は、303条により2001年1月以降より適用されている。1994年のナフタ制度移行から、7年間で体制を整え得るとの判断があった。実際には、この303条は、マキラ企業の存続を脅かす制度変更となる。

なお、ナフタ導入の一因として、米国の日系企業対策があったという指摘がある。1990年代前半、自動車・電気製品において顕著であるが、日本製品が米国市場を席捲する、製品によっては独壇場となっているような勢いがあった。米国内では、日系企業がマキラドーラ制度を利用して米国企業を圧迫している、日本は裏口から入って米社を駆逐しているという批判があった。また、部材の多くを日本、アセアン、中国からの無税輸入に頼っている製品には関税が課されるべき、という主張が存在した。ナフタ問題が議論された当時から、マキラドーラ企業に在籍する日本人は、こうした感想を持つ。米国のマキラドーラ企業は、部材の調達には域内が多いことから、原産地基準は外国企業に比べ有利になるのである。

### (3). プロセック制度の導入とその限界

ナフタ導入が決定された1994年から2001年の実施までの7年間で、マキラドーラ企業は体制を整えることとされた。しかしながら、その間世界経済は劇的な変化を遂げ、303条問題はマキラドーラ企業にとり深刻な問題となり、メキシコ政府に対して補完措置の要請が強く行われた。マキラドーラ関係者は、「中国がここまで急速に発展することを、だれも予想しなかった。」と、口を揃える。いきなり関税がかかるとやっていけない、ナフタ303条問題に対する経過措置が必要、との大合唱が起きた。その回答が「産業分野別生産促進措置」制度の導入である。現地語では「プロセック」(PROSEC /Programa de Promocion Sectorial) と称される。メキシコ経済省が製造分野を指定し、製造に要する部品等の輸入に優遇関税を適用する制度で、2000年11月に発効された。

プロセックとは、「メキシコ国内では調達困難な部材や機械を優遇関税で輸入し国内における生産活動を促進する」という目的で導入された。優遇関税の適用を受けるためには、完成品が指定されている(政令第4条にHSコードで記載)、またその製造に必要な原材料・部品および設備の中で優遇されるべき品目が指定されている(政令第4条にHSコードで記載)、ことが要件となる。業界団体や有力企業は、毎年の税制改正の際、業種・部材指定や税率に関し、様々な要求活動を行うことになる。指定産業は、電気、電子、資本財、化学、ゴム・プラスチック、製鉄、自動車を除く輸送機器、自動車および同部品等、22部門におよんでいる。また具体的な手続きとしては、企業は、メキシコ経済省に所定の様式を使用して申請し、認可を受ける必要がある。日系マキラドーラ企業は、主として電子機器と電気機器の生産活動に従事しており、こうした分野の関税率の水準が注目された。2002年9月には、電子機器分野において広範な税率引き下げが行なわれ、大きな進展をみた

しかしながら、プロセック制度は、本質的に不安定性を内包しており、これにより従来存在したマキラ制度の優位性を完全には補完し得ない。まず、メキシコ独自の制度でいつまでも続くという保証がない。業種および部材等の指定が制度の根幹をなしているが、これは政令で定められており変更が容易で、常に不安定性を伴う。同種の部材でも、輸入している場合と現地生産を行なっている場合で、利害のベクトルが反対となる。また、一般に電子製品に比べAV機器等は部品メーカーの進出もあり、より複雑度が増している。

また、部品・材料に関しては、加工・組立工程への投入状況如何により、即ち最終製品如何により、理論的には税率が異なることになる。例えば、同じプラスチック品でも、TV用の部材として使用されるかエアコン用として使用されるかで、税率が異なる。プラスチック製造・加工メーカーにとって、この管理が非常に複雑で不公平感を伴うことになる。実際に簡便な運用を求める要求が頻繁になされる。いずれにしても、それぞれの企業の思惑が錯綜することになる。

プロセックは、ナフタ移行に伴って生じた課題を克服するために採られた制度であるが、上記のように、これに全面的に依存することはリスクがある。従って、ナフタ原産としての認可を追求することは重要になる。最近の液晶 TV やプラズマ TV を巡るメキシコ政府との交渉は、ナフタ産認定を巡る攻防である。

## 資料 2. JVC の TV 組立工場 (ティワナ在)



(出所) 著者撮影 (6/27/2003)

## 第2節 急激に押し寄せる中国の脅威 —世界の工場同士の競争—

順調に拡大してきたマキラドーラ企業および同地区生産は、2000年をピークに減少に転じている。米国の景気停滞の影響もあるが、中国に代表されるアジアの台頭により米国市場でのシェアが落ちてきていることが基本要因である。

当節では、中国等アジア製品の米国市場での伸長振りについてTV市場を参考にみる。また、中国製品に関し、輸入量増に加え米国内において物流施設が整備されるようになってきている。これがマキラドーラ企業のサプライチェーン・マネジメント（SCM）に影響を及ぼすとの懸念が持たれている。グローバル・エコノミーの急速な進展により、メキシコと中国という地理的に遠い「世界の工場」同士が競合するという事態が生じている。世界中がいよいよ大競争時代に入った象徴とも言えよう。こうしたなかで、メキシコと中国は互いを強く意識するようになってきている。こうした事情を紹介するとともに、TVを例に中国産とメキシコ産のコスト比較を試みる。

### 1. 中国製品対米輸出急増とその影響

#### (1). 世界のTV生産とマキラドーラ地区

まず、世界のTV生産について見てみよう。カラーTV生産については、4極体制となっている。即ち、メキシコ、東欧、中国、アセアン地区ではほぼ1/4ずつ生産している（していた）。このバランスが崩れようとしている。メキシコ産TVがアジア特に中国産輸入品の急増により、苦戦を強いられている。米国TVの生産・消費バランスは、従来、年間2400～2500万台の需要に対してそのかなり部分をティワナ地区のマキラドーラ企業が生産していた。その太宗は日系企業製品であった。

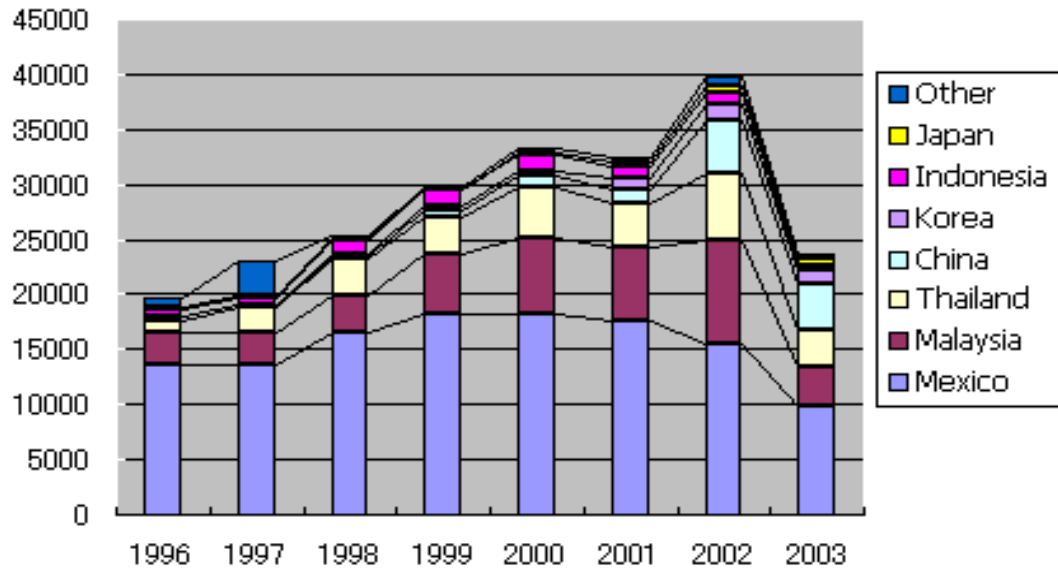
#### (2). 急増する中国製TV

しかるに、ここ数年の間にアジア産の輸入TVが急増している（**図表10, 11**参照）。増加分の殆どは、中国からのものである。中国産TVの米国輸入台数の推移は、88万台（2000年）→124万台（2001年）→483万台（2002年）となっており、2003年入り後もペースは衰えておらず（8月までの累計で409万台）、600万台に達すると予想されている。2002年の430万台という規模は、米国市場の17～18%を占める。また、平均的なマキラ地区日系企業の2工場分に相当する。これは、従業員数換算で2500～2600人にも上る。しかも、中国産TVは小型製品のみならず、着実に大型製品にも浸透してきている。

2002年に、米国家電専門店にて、中国産27インチ型TVが199ドルの値札にてならんだ際は、関係者の間に大きな衝撃が走った。また、中国メーカーは、地理的不利を克服するべく、ロサンゼルス地区に巨大な倉庫を確保しそこから定時配送を開始した。これは、絶対的なものとしてカウントしていた地政学的優位性が一部崩壊することを意味する。日系メーカーをはじめマキラドーラ地区メーカーは、いよいよ生き残りのために新たな戦略

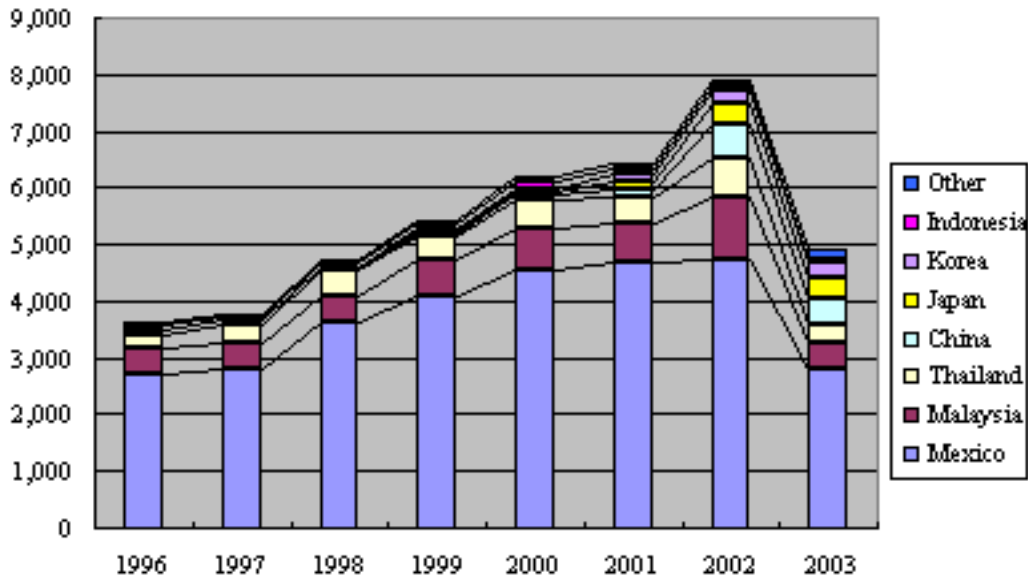
を立てざるを得ないと考えられるようになった。統計的にも、ユニットベースでは1999年をピークに減少しているが、金額ベースでは漸増しており、高付加価値品への転換が窺われる。

図表 10. 米国カラーTV 輸入推移 (ユニットベース) (単位: 千台)



(資料) 米国商務省、 (注) 2003年は8月まで

図表 11. 米国カラーTV 輸入推移 (金額ベース) (単位: 百万ドル)



(資料) 米国商務省、 (注) 2003年は8月まで

### (3). 中国品輸入増が SCM に及ぼす影響

ティワナ工場からロサンゼルス (LA) 地区への輸送は、受注してから納入まで3~4日かかる(で済む)。上海からの輸入品が海路6週間かかることから、この点は大きなメリットである。ところが、中国企業がロングビーチ地区という需要地内に物流拠点を構える場合、攻守所を換えてしまう。中国の代表的な TV メーカー長虹 (チョウコウ、商標名 Apacs) は、最近 LA 地区に保税倉庫を取得し、在庫を持ってオペレーションする様になった。マキラドーラ地区メーカーもある程度デリバリー期間短縮策を採らざるを得なくなる。歴史的に低金利の状況下で在庫負担が低下している中で、リテイラー側もある程度在庫を抱える余裕が生じてきており、この面からも安価なアジア輸入品は従来より優位性が出てくる。

中国等からの輸入が急増すると、それ自身マキラ企業の SCM に影響が及ぶ。ウォルマートを始め小売店が在庫削減を進める中で、中国品の増加は、その分マキラドーラ製品の在庫減少に結びつく。量販店が在庫全体の削減を進めている中では、ダブルパンチになり、自ら輸送効率化を進める必要が出てくる。

こうした動きは、これまで構築してきたマキラドーラ TV メーカーの SCM システムの精度向上求められ、経営戦略の見直しにも繋がってくる。

## 2. 中国 vs メキシコ対立の構図 — 「世界の工場」同士が対決する時代—

### (1). 中国のWTO加盟に反対したメキシコ政府

メキシコと中国の関係は、近年互いを意識する度合いが急速に高まってきている。従来は、「世界の工場」を代表する2国であり、競合はしていなかった。中国の急速な台頭、グローバル化、IT化、輸送の効率化の伴う経済距離の短縮等を背景に、急速に競合関係に入ってきている。メキシコから見ると、主な輸出市場である米国におけるシェアを、中国が蚕食されるように見える。

のんびりしていた感のあるメキシコも、危機感を強めている。同国は、中国の WTO 参加に対し最後まで反対していた。メキシコ政府は、マキラドーラ企業のロビー活動に対して、以前よりも耳を傾け対策を講じるようになってきているが、それは危機意識の現われと言える。マキラドーラ企業のロビー活動は、様々である。高性能製品への転換を支援する環境整備、関税以外に支援措置のない現状からの打破 (外資優遇策)、欧米系企業が推進していると思われるダンピング提訴等中国を明確にターゲットとした戦略、等に関する訴えに耳を傾けるようになった。また、従来腰の重かった中国・アジア視察にも取り組むようになってきた。世界との競争に晒されているマキラドーラ企業は、政策的支援の濃淡により大きな影響を受けており、その面でのハンディが大きくなるように、メキシコ政府に求めているところである。そうした意味でも、優遇措置の手厚いアジア諸国の視察は重要である。

## (2). マキラ企業の対米シェアに目を付けた中国

一方、中国は、メキシコが有する巨大な米国市場向け生産能力に注目しその自国への移転を画策しだした。ビジネスウィーク誌の記事によれば、中国からの視察あるいは意を汲んだ米国コンサルタント会社の調査に関して、かつてはマキラドーラ制度の勉強が主であった。しかるに最近では、マキラ企業の引き抜きに軸足が移ってきているというのである。メキシコよりも中国で操業する方が、よりメリットがあることを強調する。人件費が安い、ワンストップであらゆる部材が調達できる、政策支援が手厚い等を強調する。中国は、マキラの生産力の1/2を取り込もうとしているという指摘もある。こうした動向については、筆者がインタビューを行ったマキラドーラ企業も、十分ありうる話として違和感を持っていなかった。

中国側が移転勧誘の殺し文句として使用している事項は、メキシコの課題を浮き彫りにしている。関税制度に頼った政策支援、部材内製化の遅れ、高付加価値製品化への遅れ、人材育成の必要性等は、紛れもなくメキシコが抱えている課題である。

このように、中国とメキシコは互いを強く意識する時代に入った。

## 3. 中国産品とメキシコ産品のコスト比較

TVを参考に、中国産とメキシコ産のコスト比較にチャレンジしてみる。ここでは、データを基に積み上げたものではなく、当地において関係者からのヒアリングを基にした大よそのイメージである。コスト比較で通常最も注目されるのは人件費である。現状では、メキシコでの賃金が1~1.5ドル/時であるのに対し、中国では¥15~¥20/時とかなりの差がある。もっともTVや冷蔵庫においては、原価に占める人件費の割合は5%程度と言われており、全体としては大きい要因とは言い難い。

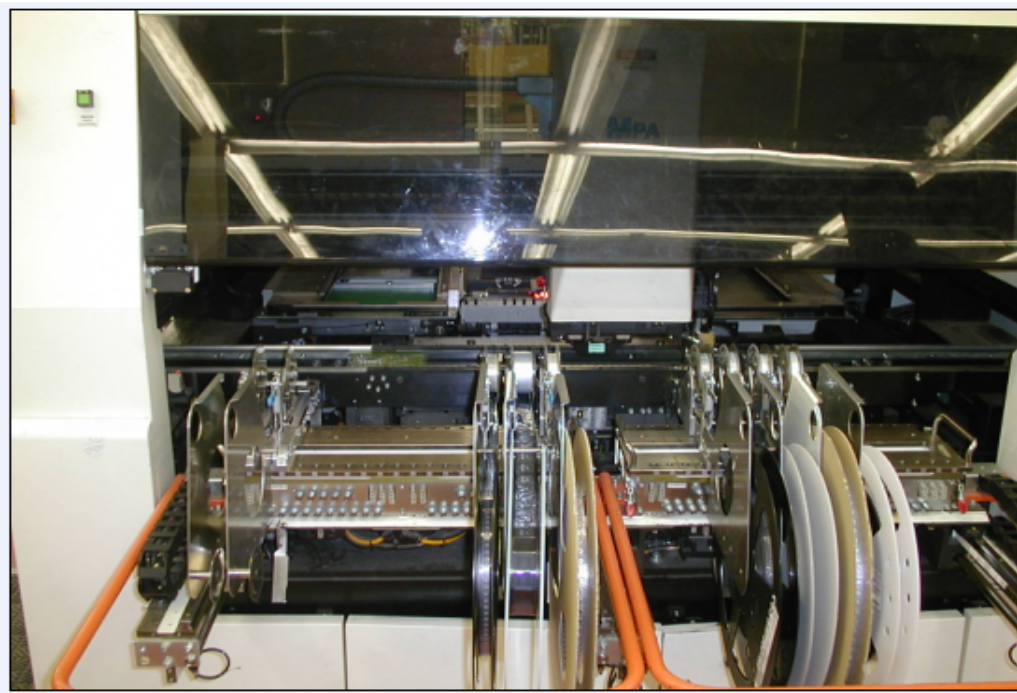
ウェイトが高いのは部品原価である。原価の6~9割を占めておりこれが圧倒的に安い。この理由として、そもそも生産工程の人件費が安い、加えて在庫(中古)部材等を大量に使用していることが挙げられる。中国においては、中古部材に係るこのシステムとノウハウは卓越したものがある。古い型となった製品の部材が大量に流通するマーケットが存在し、廉価で調達できる。海賊品の生産が批判されているが、こうしたシステムが存在しコスト競争力を高めているのも事実である。概してフルセット生産であり、あらゆる部材が現地で調達可能とされる。メキシコは、現地化の進み方が遅いと言われており、高付加価値品等輸入部品に依存している場合も多い。

原価償却費については、5%程度占めるようであるが、原価算入されていないのでは、との話をよく耳にする。また、特許料不払いの問題がある。ブラウン管特許についての不払いが指摘されている。また、輸出奨励税等、輸出促進のための支援が存在することもよく指摘される。加えて為替水準が実力よりもかなり低いとの認識も持たれている。

一方で、中国産品の米国向け輸出急増の要因として、従来と異なる動きが有利に働いている面がある。米国における調達システムの変化、ロジスティクス構造の変化が生じてきている。グローバル化の流れの中で、また中国を始め廉価で質のいい製品の供給が可能になっているなかで、大手小売事業者の調達構造が変化してきている。従来卸売り事業者との長期固定取引が一般的であったが、メーカーとのスポット取引が増えてきている。例えば、3ヵ月毎に競争発注し廉価な製品を提供するメーカーから購入する等の動きが出てきている。こうした動きは、中国メーカーに有利に働く。歴史的な低金利も追い風となっている。中国から米国まで4～6週間程度の輸送時間を要するが、低金利はこうした在庫負担に耐えることが容易になる。このような調達を実践している企業の代表がウォルマートである。同社は、米国輸入額の1割を占めると言われている。さらに、中国メーカーは、米国西岸に巨大な倉庫を保有し始めている。これは、距離の不利性が解消される（あるいは優位にたつ）ことを意味する。このように、中国企業にとり、状況は好循環している様である。

他方、以上のような、理屈を織り込んでも、なお輸出価格は低すぎるという声は大きい。即ち、ダンピングしているという指摘である。これについては、実際に提訴されたわけで、項を改めて、解説する。

### 資料3. TV 基盤自動実装システム (ティワナ在)



(出所) 著者撮影 (8/26/2003)



### 第3節 マキラドーラ企業の競争力維持対策 —メキシコの空洞化対策—

前節では、中国の脅威について解説を試みた。こうした脅威に対し、マキラドーラ企業はどのように対応しようとしているのであろうか。メキシコ政府も脅威に感じ始めていることは前述したが、実際に危機に直面し影響を受けるのは進出企業である。マキラドーラ企業は、高付加価値製品投入という王道で、また欧米系マキラドーラ企業はアンチ・ダンピング提訴戦略を柱とした対策で乗り切ろうとしている。いずれも話は簡単ではなく、行政を始め多くの関係者を含めたタフで膨大な調整を要する。当節は、こうした最近の、所謂「空洞化対回避対策」を紹介する。もちろん、治安等安全対策や労働者の良好な関係維持等、地道な地元との融合努力は重要であるが、それは次節で触れることとする。

#### 1. 日系TV組立てメーカーの高付加価値化への挑戦

自由競争の中で、競争力維持および空洞化防止策としては、高付加価値あるいは特徴ある製品への転換が不可欠であり王道である。サンディエゴ・ティファナ地区は、「TVバレー」と称せられる世界的なTV生産拠点である。日系TVメーカーが中心的な役割を果たしてきた。まさしく、高付加価値製品や大型製品への移行を進めている最中である。

##### (1).高付加価値への移行とナフタ原産地認定

こうした状況の中で、日系を主とするマキラドーラTVメーカーは、どのような戦略を考えているのであろうか。基本は高付加価値化である。前述のように、長虹社の27インチTVが199ドルで米国市場に出たからには、いよいよこの決断に迫られることになる。大型化のみならず、高付加価値化が不可欠となる。即ち、液晶TV、プラズマTV、プロジェクションTV等の加工組立てが、工場存続のためには不可欠となってくる。これらのTVは、米国市場でまさに普及し始めているところであり、日本メーカーは、液晶TV、プラズマTVに関し、現状では日本からの輸出が多い。これを、マキラドーラ地区で組み立てることである。

各社により、個別に高付加価値品のターゲットが絞られることになる。マキラドーラ地区工場の視点からは、各社の技術優位性、メーカー全体としての立地戦略、あるいはメーカー内工場の思惑や競争、競争力を有するための条件整備の可否等、様々な要因により、立地存続の是非や選択するアイテムが決められることになる。マキラ地区における日系TVメーカーをみると、テレビの大型化の流れの中で大型プロジェクションTVが先行的に導入されてきている。日系メーカーでは、パナソニック、HITACHI、ソニー、JVC等が生産している。HITACHIは既にプロジェクションTVを生産活動の中心に据えている。JVCは、生産の太宗を27インチ以上の大型TVとしており、また2002年よりプロジェクションTVの生産を開始している。シャープは、液晶TV生産を開始している。サンヨーはまだ高付加価値TVの生産を開始してないが、いずれ導入するべく検討を行っているところ

ろである。パナソニック、ソニーもプロジェクション TV の生産を強化している。

マキラドーラ地区立地の最重要決定要因の一つに、関税制度上のメリットの有無がある。そもそものマキラドーラ立地上のメリットは、保税制度の利用にあった。この点に関し、プロジェクション TV、液晶 TV、プラズマ TV について、見てみよう。

第 1 節で見たように、ナフタ制度に移行したことから、2001 年よりナフタ域内輸出をする際、免税認可をとるためには主要部品がナフタ産であることが必要となる。これが認められない場合、TV の米国輸入関税である 5% が課される。高付加価値品製品における 5% は高額になる。また、アッセンブリーメーカーの利益率は概して低い。この 5% が課されるか否かは、生産拠点の立地としては決定的な要因となる。

従来型 TV は、主要部品がナフタ産として認められている。ナフタ産 TV と認定されるためのポイントは、ブラウン管とプリント基板(キャビネット)がナフタ産であることだが、いずれもナフタ域内自製は可能である。ブラウン管は、フィリップスやトムソン、ソニー、サムソン等がナフタ内に生産工場を有している。

## (2). ナフタ原産基準を満たすプロジェクション TV

プロジェクション TV は、システム上は従来の CTV (カラー TV) と相違はあるものの、基本的にブラウン管を使用しており、多くがナフタ材を使用し、ナフタ原産問題はクリアしている。従来のカラー TV は、電子透視式のブラウン管を使用しており、後方からの透視によりある程度の距離を要した。そのため構造上奥行きが長くなっている。プロジェクション TV (PTV) は、電子銃方式と称する方式で、ブラウン管を使用してはいるがそれは小型である。赤、青、黄の 3 つの小さいブラウン管を下部に設置しそれにより発せられる電子を鏡に当て、これに反射した画像を見る方式である。画像的には違いは見られないが、距離をおいて大画面を見るのに適している。従来技術をある程度活かし比較的低コストで迫力ある大画面を楽しめるというメリットがある。

前述のように、既に、HITACHI、JVC、ソニー、パナソニック、三菱(メヒカリ)はマキラドーラ地区内で生産を行っており、順調な業績をあげている。現状平均 2000 ドル程度の販売価格である。2003 年に入り、米国内 TV 販売は低調であるが、PTV は好調な売行きを示しており、PTV への切り替え状況が各社の業績に影響を及ぼしている様である。

## (3). 液晶 TV はタリフ・シフトで決着

問題は、ブラウン管を使用しない液晶 TV とプラズマ TV である。ブラウン管に相当する役割を果たす主幹部品である液晶パネル、プラズマパネルはまだ実際にはナフタ域内で原産化されていない。従って、日本等で作ったのを輸入する、その後組み合わせる(組み立てる)という工程になる。この生産工程で原産基準をとりたい、ということになる。このパネルを組み込んだ TV をいかにナフタ原産地製品として認可して貰うかが焦点である。そのためには、メキシコ政府に理解をして貰い、さらに米国・カナダとの交渉の場で両国を

説得して貰う必要がある。原産地であるという考え方には色々な考え方があるがこの解釈でいいですね、と当局の理解とお墨付きを得ることが必要になる。その際、マキラドーラ企業の団体である協会が行うロビー活動の役割は大きい。

液晶 TV は、2 枚のガラスに液晶を封印し、バックライトで映像を映すシステムで、ブラウン管のように後ろから電子を当てなくても済むことから、10cm 程度に薄くすることが可能となり、壁掛けもできるようになる。液晶パネルは、関税用語でいうところの「タリフ・シフト」を認めて貰うことで、決着がついた。世界共通の関税番号である HS コードにおいて、汎用性液晶パネルは 90 類であり、TV は 85 類である。「汎用性液晶パネル」は、TV 用に組み込まれると「汎用性液晶パネル」ではなく「フラットパネル TV」に関税番号が変わるという解釈をすることとなった。2002 年 12 月に申請し、2003 年 3 月に許可が降りている。

論理的には、米国税関により既存の原産地ルールに従いタリフシフトの解釈が認められたものであるが、これが認められた背景を考えてみよう。メキシコ政府にとっても、高付加価値製品が国内で生産されるのは、雇用維持、高度技術の集積に繋がり望ましい。米国にとっては、液晶パネルが軍事用レーダーに使用される可能性が低下し、民生品として活発に取引されても問題はなくなった。液晶パネルによる表示板は、低温化では反応速度の難があり、軍事用としては不適合とされた。この様に、関税制度の解釈には、様々な思惑や国家戦略が絡む。但し、このケースでは、恒久的に認められたわけではなく、クレームがついた場合は再度審議されることになる。日系メーカーの中では、シャープが液晶 TV 生産を開始しており、この関税交渉の際も主要予定企業となっていた。また、サムソン、ソニーがこれに次いでいる。

なお、「タリフ・シフト」としては、輸入牛肉がよく事例として挙げられる。米国産牛肉を米国でスライスして日本へ輸入される場合は米国牛肉としての関税が課されるが、固まりで輸入し神戸でスライスされれば、状況により「神戸牛」として認められる。

#### (4). プラズマ TV は定義の解釈に焦点を当て協議進行

プラズマ TV のパネルに関しては、ナフタ原産地ルールに「フラットパネル・アセンブリーを使用したフラットパネル・テレビのフラットパネルは、ナフタ材であること」と但し書きにて明記されており、交渉は難航していた。液晶パネルのようにタリフ・シフトを目指したが、プラズマは汎用パネルというタックス・コードが存在せず、液晶とのアナロジー戦略をとることが出来なかった。具体的には、汎用性プラズマパネルについて、用途が何通りかある HS コードの作成を要求したが、HS コードの新設には数年の時間を要するため、断念した。但し書きの存在は、軍需産業等の利害が反映された結果と言われる。オリジンルールの変更はナフタ加盟国の承認マターであり、これも時間を要する。

現在、フラットパネル・アセンブリー（パネルに加工を施した半製品）の定義を明確に規定し、TV 用プラズマパネル・アセンブリーに関し定義上該当しないプラズマパネルで

あれば「その他」に分類する、プラズマ TV が HS コード「その他」から「フラットパネル TV」にタリフ・シフトする、という理屈でメキシコ政府と交渉しているところである。即ち、フラットパネル・アセンブリーと認定されなければシフトが可能となる。フラットパネル・アセンブリーとは、パネルの下部に移動用ドライバーがついたもの、また TV シグナル用基盤がついたものという定義であると解釈し、これが付加されていないのはフラットパネル・アセンブリーではないとする。この戦略のヒントは、日系メーカーの複写機に関しかつてとられたものにある。この考え方は、米国の後押しもあってと言われており、年内にも認定が下りることが期待されている。日立がプラズマ TV の製造に積極的であり、交渉の際の具体的企業となっていた。同社は既に生産を始めており、認可後は 5% 関税が免除されることになる。

## 2. アンチ・ダンピング提訴戦略

### (1). トムソングループのアンチ・ダンピング提訴と米国政府の受理

欧米系マキラドーラ企業の対中戦略として、もう一方の柱は、ダンピング提訴である。輸入先である米国政府が、中国製品についてダンピングであることを認めると、決定後 5 年間はダンピング税が課され輸入の勢いは止まる。その間、ライバル企業は一息つくことができ、次の対策に余裕を持って取り組むことができることになる。この戦略は、非常に効果的である。かつて日米経済摩擦が発生した際、米国は頻繁にこの戦略をとり、日本企業は当該製品の生産拠点を米州に移すこととなった。

そして、実際にダンピング提訴が起こり ITC (International Trade Committee、国際貿易委員会) に受理され、現在審査が行われているところである。提訴したのは、フランスの大手電気製品メーカー「トムソン」系の米国子会社であるファイブ・リバー社および 2 つの労働組合である。2003 年 5 月 2 日に受理され、6 月 16 日には商務省が調査開始を決定した。そして 11 月中には結論が出ることになる。米国政府へ提訴する場合は米国内に生産拠点を持っていることが条件となる。日系の TV メーカーで米国内生産を行っている社は、SANYO、東芝、ソニーである。日系企業は中立の立場を保持し、本件には一切タッチしていない。一部企業の従業員が横断的な電気関連労働組合に加盟しており、その組合が原告に名前を連ねてはいる。しかし企業とは全く別の行動である。なお、ファイブ・リバー社は、最近までフィリップスの子会社であった。フィリップス、トムソンという欧州のジャイアントが画策した戦略であると言える。

提訴は、中国とマレーシア製テレビに対して行われた。アジアの低価格 TV 輸出大国としてタイ企業も存在するが、今回は含まれていない。トムソンの子会社がタイに立地しているから、とも言われている。提訴内容によると、ダンピング率は、27 インチフラット型で 50.9%、27 インチスーパーフラット型で 80.2%としている。ITC の仮調査では、それぞれ 49.5%と 78.5%であり大した差はない。これが最終的にクロとの判断になれば、ダン

ピング関税が5年間に亘り課されることになり、中国製品輸入の勢いは弱まることになる。ダンピング税率は、通常 ITC 仮調査時よりも少し下回った率になる。ここまで手順が進んだからには、ダンピングが認定される可能性が高いという見方が強い。

## (2). セキュリティが最優先課題となった米国

関税政策は、国益を反映する訳であるが、メキシコ政府や米国政府からみた利益をどう読むか、整理するかが肝要になる。一方、中国製品輸入急増に対して、中国人民元が異常に低い水準であるのでこれを改めるべきである、ダンピングの疑いが強く調査すべきである、との議論がかねてよりある。特に日本では、輸入品の急増と急速に進む生産拠点の中国移転により、こうした議論が強まっている。一方、米国では、議論が無い訳でないが、実際に行動を起こすまでには時間がかかるという見方が強かったように思える。その理由として、①安い製品が入ることは消費者にメリットがある、②中国からの輸入品は元々米国内では殆ど生産されておらず影響を受ける企業が少ない、即ち他国から中国への輸入先の変更に過ぎない、③既に中国に積極的に投資している米国企業が少なからず存在しその企業に悪影響を及ぼす、等である。従って、マキラドーラ企業やメキシコ政府がダンピング提訴等を望んでも、米国政府は受理するに消極的だろう、とする見方が強かった。

では、どうして米国政府は受理したのか。また、どうしてこの時期なのか。関係者へのインタビューを通じて次のようなストーリーを描き得る。9 1 1 同時テロ後、テロ対策の一環として不法移民への取締りが格段に厳しくなった。中国との競争にメキシコ・マキラ企業が敗れ、米国・メキシコ国境付近での失業者が増大すれば、不法移民増加の圧力が生じる。これは、テロ対策として、非常に由々しき事態となる、という判断が米国政府に働いている。ティワナ在の米国バハ・カリフォルニア州総領事館は、マキラドーラ企業のこうした事態を非常に危惧していたと言われる。メキシコからの年間不法移民者は年間 40 万人にも上る。ティワナ市はマキラドーラ企業立地効果により人口 2 0 0 万人を抱えており、当地区での失業増加は不法移民増に直結する。同総領事館が、米国中央政府と強い連携をとったことは間違いであろう。

ダンピング提訴が受理された5月2日は、イラク戦争終結宣言から日が経っていない。実際、それ以前にも何回か訴えているが、受理されなかった。こうした時期から次のような推測がなされている。即ち、米国は戦争の大儀を巡り国際社会への説得を要していたが、特に中国に気を使ったのではないか、ということである。中国は安保理事国でありまたイラク戦争に関する自らの態度表明に時間をかけていた。

メキシコ政府は、自国内立地企業の利益は当然同国の利益であり、今回のダンピング提訴に関してはサポート側に回っている。同国政府は、当初は動きが鈍い面もあったようだが、危機意識をもった欧米系マキラドーラ企業ないしその団体からの度重なる説明・陳情を受け、漸く事態の深刻さを認識するに至ったと見られる。

### **(3). 渦巻く関係者の思惑**

中国に対して反抗的な行動をとることは、勇気を要するようである。天安門事件の際、多くの企業が米国を始めとする国際世論にも押されて中国から引き上げたが、一部は批判に耐えて残った。その後、中国政府の個別企業への対応は異なると言われる。最近では、日本政府の採った、ねぎ、椎茸、い草に係るセーフガード発動が記憶に新しい。その際も、自動車、携帯電話に対して報復措置が取られ、それぞれ500億円、300億円の被害が生じた。中国のマーケットとしての生産拠点としての魅力が増大するにつれ、躊躇する度合いは高くなるとしても不思議ではない。

こうしたなかで、トムソン社は、敢然とアンチ・ダンピング提訴に踏み切った。関係者の話では、以前より精力的に提訴に向けた活動を行っており、日系マキラドーラ企業にも連携・協力を求めてきたと言われる。「今回は、絶対に勝てる。」と強気であったという。トムソン社は、マキラドーラ地区（メヒカリ）に大規模なブラウン管工場を有しており、ブラウン管使用の従来型TV生産が中国製品から押されて減少するのは困ることになる。なお、提訴の相手国は中国とマレーシアであるが、同様にTV生産・輸出国であるタイは外れている。トムソン社の工場があるから、と解釈する向きもある。

トムソン社が強気になれたのは、米国の大手ガラス製造会社コーニング社の協力が得られたからと推測される。コーニング社は、積極的にワシントンにてロビー活動を行ったようである。同社にとっても北米地域のブラウン管向けガラス需要の落ち込みは大きい問題である。同社は、提訴協力の見返りとして、21インチ以上のTV部材をナフタ材とすることを米国政府に要求したと言われる。

### **(4). 日系企業は中立の立場**

こうした中で、マキラドーラ地区の一方の主役である日系企業は、ダンピング提訴の当事者にはならなかった。もちろん、マキラドーラ企業が抱える問題点を説明し善処方を陳情するという一般的な活動は、JMAを中心に積極的に行っているが、中国を名指しで訴えるという行動には踏みきらなかった。

## 第4節 現地深化で課題の克服を図る日系マキラドーラ企業

第1節で、日系マキラドーラ企業の歴史と果たした役割について簡単に解説した。第3節で、マキラドーラ企業が実施している中国等を対象とした競争力維持対策をみたが、その中で日系企業の行動や役割についても触れた。当節は、日系マキラドーラ企業に焦点を当て、その現状、日系マキラドーラ企業協会（JMA）の役割と活動、海外現法としての悩みや課題、課題を克服するための方策等について整理する。

### 1. 日系マキラドーラ企業の団結と思惑

#### (1). 日系マキラ企業の団結と JMA

マキラ地区での日系企業の団結は強い。サンディエゴ・ティワナ地区では日系企業が日系マキラ企業協会（JMA、Japan-Maquiladora-Association）を結成し、情報交換、地元対策、メキシコ政府等への働きかけ等を業界として熱心に取り組んでいる。現在70社が加盟しており、大手TV組立てメーカー6社を中心に部品メーカー、輸送・サービス会社等から構成されている。加盟企業数は、ピーク時の75社から減少してきているが、約4万人の雇用を創出しており、引き続き日系企業のプレゼンスは高い。

JMAの事務局は、大手TV組立てメーカー6社（パナソニック---現会長会社、JVC、サンヨー、ソニー、日立、シャープ）が毎年輪番制で担当している。現在は、Panasonic AVC Networksの山戸康司社長が会長である。パナソニックが事務局に人材を派遣し、事務局の運営を担当している。最近では、サンヨー（1999年）→ソニー（2000年）→HITACHI（2001年）→シャープ（2002年）→パナソニック（2003年）→JVC（2004年予定）のローテーションとなっている。様々な活動を行なっているが、メキシコ政府へのロビー活動は意思統一が図り活動している。

#### 【メキシコ当局との精力的な交渉】

日系マキラドーラ協会（JMA）は、精力的にメキシコ政府当局に説明し理解を得ようとしてきている。関税政策の変更は、論理もさることながら、各国の国益と密接に関係している。従って、ある関税の考え方がメキシコの国益に沿うことをまず理解して貰うことが肝要となる。理解してもらえない場合は、アジア等との競争力上工場を閉鎖せざるを得ないそして従業員を解雇せざるを得ない、といった説得も行なう。前述のように、実際に日本企業を含め閉鎖・縮小の事例が出てきており、統計的にもマキラドーラ企業の数や従業員数は2000年をピークに減少してきている。長年にわたりメキシコ政府と交渉してきたJMAからみると、メキシコ経済省がよく理解を示してくれても、財務省を含め政府全体の納得を得るのは容易ではないという。財務省は、税収確保の観点からの思考となりがちであり、税収確保という観点からは、すんなりと関税政策の変更という訳にはいかない。

## (2). 各社の思惑

一方で、各社の思惑の違い、重点の置き方に差異が生じることもある。これは、マキラドーラ現地法人と日本本社事業本部との思惑に違いとも絡まり、やや複雑な様相を見せる。中国製品を米国にダンピング提訴する可能性について、日系企業としては、自ら訴えるという戦略は採り難いようであり、現実に原告に名前を連ねていない。輸入品との競争に直面している当事者として、訴えたいとする心理になったとしても不思議ではないと思われるのだが。一方、企業グループ全体としては、グローバル企業としての判断が働く。同一カテゴリーの製品を、中国やアセアンを含め世界各地で生産しており、トータルとしての利害を考える。まして、JMA として、ダンピング問題に関し利害が輻輳するメンバー各社のコンセンサスをとることは不可能である、といえる。

次期戦略製品等の考え方についても、必ずしも(差別化の観点では当然に)同一ではなく、関税制度への配慮等利害にばらつきが生じることにもなる。メキシコ政府等へのロビー活動を行うに際し、JMA の意見の一本化に腐心している面もある。IMA 活動と一線を画す形で、独自のロビー活動を行うケースも稀にはあるようだ。また、企業グループの中で各地の現地法人同士が競争している訳で、新製品をどこで生産するかについて、現地法人間で競争しているようである。

### 資料 4. Hitachi のマキラドーラ工場 (ティワナ在)



(出所) 著者撮影 (6/27/2003)



### (3). マキラドーラ現法と本社事業本部

東京と現地法人の立場が最も鋭く対立するのは、事業の存廃を巡るものであろう。昨今のグローバル化、IT化のなかで競争は一段と激しさを増している。企業として、選択と集中、経営のスピードアップ、グローバルな中での立地戦略等、難しい判断を迫られている。一方で、現地法人は、現地にてある意味で独り立ちしている。本社より派遣された社員の中には、当地に骨をうずめる気概で法人の立ち上げや経営に携わっている方が少なくない。そうした方々がいないと経営が上手く回らないもの事実であろう。異国の地で、言葉・慣習やものの考え方が異なる現地人とともに、採用・訓練するとともに調和しながら、経営を軌道に乗せるのは並み大抵の苦労ではない。長期雇用を軸足をおいた労働対策も概して好評である。現地コミュニティとの融和も様々な活動を行い実践してきている。マキラ地区に置いては、一般に日系企業の評判は高い。こうした中での事業縮小等の決断を迫られる場合、逡巡とすることは想像に難くない。法人を維持すべく雇用を守るべく、一層の合理化や新製品導入等の対策を考えて模索するのは当然である。こうしたなかで、仮に競争相手との競争条件が正当でないような場合は、やりきれなさが残る。

### (4). 一部に撤退・縮小の動き

こうした、様々な条件を勘案した上で、撤退・移転・縮小が実施される一方、高付加価値の新事業の導入も決断されている。JMA が加盟企業のアンケート調査（回答率 85%）を行なったところ、撤退・縮小を検討せざるをえないと答えた企業が 1 割に達した。図表 12、13 は、マキラドーラ企業の 2000 年以降の縮小・撤退事例である。

図表 12. マキラドーラ企業の撤退・縮小例（2000 年以降）

企 業	概 要
キャノン	インクジェット・プリンター工場閉鎖。700 人解雇。 →ベトナム、タイ
サンヨー	フライバック・トランス、チューナー工場を閉鎖。 掃除機ラインを閉鎖。1300 人解雇。 →中国、インドネシア
ソニー	AV 関係の工場集約化により 15000 人のうち 4000 人を解雇(推定)。
三菱・NEC 合弁	PC モニター工場を閉鎖。1000 人解雇。
TDK	HDD 工場を閉鎖。1500 人解雇。
カシオ	電子楽器生産を撤退。キーボード、 →中国
ソレクトロン	基盤実装工場を閉鎖。2000 人を解雇。
フィリップス	PC モニター工場閉鎖。900 人解雇。 →中国
I B M	PC 工場を閉鎖。3000 人解雇。 →中国
カトレック(米)	基盤実装工場閉鎖。600 人解雇。

(出所) 報道、ヒアリングにより日本政策投資銀行作成

図表 13. 2002 年 1 月 1 日以降、メキシコ国外へ移転した製品・部品

部品・製品	時期	移転先国	理由
スピーカーコーン	2003/8	中国	コスト
トランスフォーマー	2003/8	中国	価格
ワイヤーハーネス	2003/4	インドネシア、中国、マレーシア	コスト
CRT ソケット	2003/4	マレーシア	価格
マグネティックス	63 期	中国	価格
金属部品	2002/9	中国	コストダウン
C T V (32"、36")	2003/2	なし	価格
回路基盤挿入事業(EMS)	2002/2	N/A	セットメカ-の中国移転

(出所) 2003 年 JMA アンケート調査

国内産業構造や立地現場の状況、さらにはグローバル化の動き等により、生産品目は変化していく。第 3 節で、日系企業が高品位 TV の導入を進めていることを解説したが、撤退する製品がある一方でまた新たに登場する製品もある。アッセンブリー工場は、ラインを工夫することで比較的容易に生産品目を変えることができる。図表 14 は、マキラドローラ地区に立地するサンヨー社の部門別進出・縮小・撤退状況を整理したものである。

図表 14. SANYO の、マキラドローラ地区生産品目の推移

製品	開始		現状、閉鎖	
	開始年	備考	閉鎖年	備考
扇風機	1982	電家事業本部直営で開始	1987	
冷蔵庫	1983	サンデイエコ工場より移管。	現存	年産約 100 万台。 アパートメントサイズで差別化。
T V	1985 ～86	小型 TV (大型はア-カンソ-工場)、 プリント基板	現存	年産 300 万台。 大型 TV 生産を検討中。
掃除機	1986	扇風機に代る商品として導入	2000	米国市場の特殊性。 中国に集約。
電子部品 (チューナー) (フライ バックトランス)	1986 ～89	T V 用パーツ。	1999～ 2000	チューナーは中国へ移管。 フライバックトランスはインドネシア、 中国へ移管。
TV 電子部品 (偏光ヨーク)	1986 ～89	T V 用パーツ。	現存	部品としては大型。
バッテリー	2001	ケータイ用電池。 モンタレー地区に立地。	現存	テキサス在ノキアの要請。

(出所) ヒアリング等により日本政策投資銀行作成

## 2. マキラドーラ企業が現地にて直面する課題

当項では、マキラドーラ企業が現地で直面する課題について、整理する。

### (1). 労働コスト問題

労働問題は、マキラドーラ地区進出企業にとり一貫して大きな課題である。歴史的な経緯もあり、メキシコは、労働者の権利が強い法体系となっている。1917年憲法は社会主義的であり、(古い)法律により労働者は保護されている。賃金、役職を下げることはできず、合理化が迫られる際も据え置きが精一杯である。また、利益分配金についても、憲法により利益の10%は分配が義務付けられている。時間外賃金も、休日は3倍、平日は2倍となっている。退職金も高額な支給が求められる。

最近の代表的な労働関連問題として、所得税還付の一部を企業に負担させる問題が挙げられる。これは「クレジット・サラリオ」と称する制度で、2002年度からの新税としてメキシコ政府により導入が図られた。従来、低賃金労働者に対する所得税の還付制度として政策としてメキシコ政府が支払い義務を負っていた。これが、2002年度より突然企業負担に代わるとされたものである。具体的には、最低賃金の3.5倍を課税ベースにその3%を還付するとするもの。これに対し企業側は猛反発し、司法の場で争われた。日系企業二十数社は憲法の違憲性を訴え、第一審は日系企業が勝った。係争中にも拘わらず、2003年度改正で、還付率は4%に拡大するとともに、課税ベースを大幅に拡大した。2003年5月13日に、最高裁にて違憲判決が出た。各人が収入に応じた額を払うべきとする「税負担公平の原則」に違反する、企業が一方的に負担するのはおかしい、とされた。既に負担している企業は、裁判に訴えて戻して貰うこととなる。現実には、全ての該当企業が訴える訳ではない。税制上、財務省と交渉事項を抱えている企業は、ネゴの材料として訴えを敢えて起こさないとの選択肢がある。

労働の質について、中国との対比で、手先の器用さ労働の持続性に関しやや見劣りするという指摘もある。週給が一般的であるが、これは、お金の管理面で問題があるとの認識に起因すると言われる。ただ、この点に関しては、大幅なインフレを経験してきた歴史を有し、取得したお金は早く消費しようとする習性となっているとの指摘もある。

### (2). 裾野産業育成・強化

中国との対比で最近よく指摘されるのが、裾野産業育成の必要性である。歴史的に外資による加工輸出産業に経済成長を頼ってきた経緯がある。もともとは、こうした外資による輸出主導型企業が操業・集積していく過程で、裾野産業がメキシコ内に根付くことが期待された。しかしながら、現実には遅々として進んでいない。メキシコ政府も育成の必要性は認識しているが、具体策はなかなか出てこない状況である。

マキラドーラ地区内にメキシコ屈指の技術系大学であるモントレイ工科大学がある。日本企業も支援し地元の優秀な技術者を雇用・育成し、ゆくゆくは裾野産業を担って貰おう

とする構想もある。ただ、ティファナ地区等米国に近い地区での雇用は、そこをステップとして短期間のうちに米国内に移ってしまうのではないかと懸念もある様である。

### **(3). 治安問題**

治安面も問題の一つであり、安全対策に要する経費も無視できず、経営圧迫要因となる。数年前に、メキシコ・米国国境付近で起きた日本人経営者誘拐事件は記憶に新しいところである。取り締まる側の警察も必ずしも信頼しきれない、とも言われる。殺人事件や麻薬絡みの抗争も、断続的に話題となる。最近ソニーが一部撤退を発表した際、安全対策に要するコストが嵩むことを、移転決断の一つの要因として挙げていた。

### **(4). 法制度の不安定性**

法整備面での不安定性も、問題視される。法律の制定、改廃が突然行なわれることがあり、メキシコ政府の政策の方向性が見えにくい。法律が複雑な上に、頻繁にその内容が変わる。不備を指摘された際に、その対応に時間と労力がかかる。日本の法制局に類する組織が存在しない。メキシコ進出企業は、こうした不安定な法制への対応を強いられるが、それは目に見えないコストという認識をもつ。

### **(5). メキシコ投資に対するインセンティブ**

マキラドーラ、ナフタ等関税制度の恩典以外にこれといった投資のインセンティブがなく、アジア諸国と比べて見劣りがちである。もちろん米国市場に近いという地政学的なメリットがあるが。国際的な競争が厳しくなるにつれて、プラスアルファのインセンティブが欲しくなる場所である。

## **3. 様々な課題を現地化の深化で克服**

以上のように、メキシコでの操業については、様々な課題(チャレンジ)が存在するが、マキラドーラ企業は、現地化の深化で克服しよう、克服しようとしている。

JMA 事務局長の前野昌久氏は、地域社会の一員としての心構えと役割の重要性を次の様に強調する。「この地域で操業させて頂いている、そのお陰で生活していると思うことが重要。その地域の中に入っていき、いい所を見るべき。家族愛に代表されるような、日本人が忘れたと思われるようないい面がメキシコにはある。また、ダンピングに関係なく、メキシコで徹底的に頑張るという気構えが肝心。メキシコには地政学上のメリットがありそれを活かすべき。当地では改善の余地はまだある。トコトン考え、官民合同で改善を追求していくことに尽きる。セキュリティ面の他、道路・港湾等のインフラ整備、人材育成、通関システム、ロジスティクス等の面でやるべきことがたくさんある。」

地域社会との信頼関係構築により、種々の情報流通が密になるが、これがセキュリティ対策面では基本である。地域の中に入り込むことが治安対策のベースである。長期雇用を基本に据える日系企業は、外資系企業の中では最も信頼されている。某日系企業が昨年約10年に及ぶ操業を止めざるを得なくなり、長年勤務してきた現地職員は、少なからず涙顔で去って行ったという。この点に関し、欧米企業は割り切っており、優秀な現地職員を高額で雇用し（あるいは引き抜き）、目的を達すると高額な職員からレイオフされると言われる。韓国企業は、現地職員に対しやや傲慢に振舞うところがあり、集団離脱の憂き目にあった社もある。

日系企業は、イベントやセミナーを主催している。昨年度は、JMA 主催で現地人対象にITセミナーを無料で開催している。現地労働者のスキル向上と交流を狙ったものである。これは、日本国厚生労働省傘下の海外職業訓練協会（OVTA）予算を活用したセミナーで、好評を博した。当初5回の予定が6回開催された。JMA はこうした予算を大変有難い措置と評価している。また、JMA は、サン・ディエゴ警察に依頼し、日系企業対象に犯罪に関するセミナーを開催している。カージャックやATM 犯罪、危機に遭遇した際にとるべき行動等に関し具体的な解説や実地訓練がなされた。

セキュリティに関しては、日系企業自身考え方が甘く自戒すべき面がある、との指摘も多い。平和な日常に慣れて安全面に係る意識が弱い、アンケート調査の結果緊急連絡網すら整備していない企業があった、危機に直面した際にとるべき行動を知らない駐在員が多い、等々の話を聞く。事前にとるべき行動を認識していると防ぐことのできる犯罪事件が多い。こうした基本をよく認識することが、犯罪から身を守ることに、ひいてはセキュリティ・コストの節減にも繋がることになる。日系の某社は、昨年ある部門の閉鎖を決めた際に、セキュリティ・コストの増大を理由の一つとして挙げており、セキュリティ対策が操業継続の鍵を握っていることを示している。

インフラ面でも改善の余地は大きい。例えば、道路は重要輸送インフラであるが、日系企業が建設し寄付したもののその後の地元政府による整備が行なわれていない、ということもある。こうした点について、キチンと要求していくことが重要である。

また、JMA 幹部を始めとして複数の日系企業幹部が、メキシコで操業し続けるという決意を持ってものを考えることの重要性を強調する。高付加価値品へのシフトも当然検討されるべき戦略である。中国との棲み分けのできる商品あるいは時代に合った商品にいち早く特化しているところは現状好結果を出している。一方で、メキシコ立地のメリットを原点に立って考えると、世界最大の米国市場に隣接しているとの地政学上のメリットがある。距離が近く運送費がかからない、ジャストインタイム輸送に適う、米国等先進国よりも賃金が安い等のメリットを考え、それに見合う製品の導入を図る。運送費が嵩む大型製品や重量製品、流行の波動が急でそれに見合った機敏な生産や輸送を求められる製品（例えば音楽、映画、ゲームソフト等）等が考えられる。デザイン面でメキシコ特有のものがある。TV では、メキシコの木工は定評があり、その強みを活かす方策が現実に採られている。

図表 15 は事業縮小・撤退を避けるための改善対策として、日系マキラドーラ企業が JMA のアンケートに対し選択した項目である。

図表 15. 事業縮小・撤退を避けるための改善対策

順位	対 策
1	中長期的に安定した税制の適用
2	クレジット・サラリオの廃止
3	輸入関税に関する旧マキラ並みの恩典
3	治安・安全の向上
5	旧態依然たる労働法の見直し改善
6	東南アジア比較／高賃金の是正
7	労働者の質の向上
8	対ドルペソ価低目基調安定化
8	高エネルギー費の是正
10	新規投資へのインセンティブ制度

(出所) 2003 年 JMA アンケート調査、

(注) 要望事項上位 10 項目、複数選択

資料 5. PANASONIC DE BAJA CALIFORNIA の人事部長、Mr.Hefferan



(出所) 著者撮影 (8/28/2003)

## 終わりに変えて　　－マキラドーラ空洞化問題から日本を考える－

日本国内における産業空洞化が問題視されて久しい。その論点については、多くの識者が整理し、警告し、提案を行ってきた。産業構造の高度化、高付加価値品への移行が必要であること、オンリーワン製品を生み出すこと、産学連携による新規事業創出が必要であること等である。本論は、マキラドーラ地区の企業が中国を始めとするアジアとの競争により深刻な影響を受けているが、その際どのようなことを考え対策を講じようとしているのか(講じてきたか)を解説してきた。日本の空洞化問題と本質は同様であるが、以下に、筆者が感じた点を纏めてみたい。

### (1). 国策としての産業政策は今だに企業の競争力に密接に関連する。

マキラドーラ地区の唯一の看板と言える関税制度は、本来国策として決められるものである。明治政府が国家の威信をかけて関税自主権奪還を遂行した例を持ち出すまでもなく、関税は自主的に決めうる。もちろん、基本的なルールは存在し、自由貿易体制の中であるいは経済のグローバル化が進展していく中では、国策という名の下に全て思うがままに決められる訳ではない。ただ、自国の利益のために政策の工夫をするという路は当然存在して然るべきである。筆者はたまたま米国に駐在しており、グローバルな日系企業とのお付き合いが多くなるが、日本政府に対する注文を聞く機会が多い。日本政府は国際交渉の場で物分かりが良すぎるのではないかと、換言すれば諸外国の言い分に耳を傾け過ぎるあるいは要求がおとなしい、という指摘を少なからず耳にする。

マキラドーラ企業の生き残り策を巡るやりとりをみると、政策手段を解釈する際に、国策を強く意識している。液晶 TV のナフタ産認定問題は、マキラドーラ企業の生き残りかけた提案から始まったが、メキシコ政府のマキラドーラ地域空洞化への危機意識、米国政府の軍事技術に絡んだ液晶パネルに対する認識や不法移民対策等、それぞれの思惑の上に決定がなされている。

アンチ・ダンピングについても同様である。中国製品の輸入急増による深刻な影響を緩和する策として、以前より関係者より検討されていた。マキラドーラ企業、マキラドーラ企業への部品供給会社、メキシコ政府、米国政府等、多くの関係者の思惑が働く。特に、米国政府が提訴を受理するのか否か、米国政府に影響力のある米国企業が行動を起こすのかどうかが焦点であった。多くの識者は中国政府との関係や消費者への影響から受理しないとの予想を持った。しかし、同時テロの影響は大きく、米国政府はセキュリティの観点から受理に踏み切った。また、その時期はイラン戦争終結宣言直後であった。

### (2). 有効な戦略は、米国を主とする世界の動きを掴むこと

企業の競争力を確保・維持することは、企業自身の競争力を高めることが基本であり、当然である。ただし、一方で、実力を実効あるものにする、競争相手の戦略的な駆け引き

から防御することもまた重要である。上記(1)は、当項目にも表裏一体として当てはまる。政策を動かす大きな力として企業のロビー活動がある。闇雲に活動を行うあるいは陳情を行っても、効率が悪い。政府の思惑を十分に理解することが肝要である。特に、米国政府がどのように考えるかが重要である。ワシントン DC に世界中の企業・機関が事務所を置いているのは、こうした事情による。米国政府が判断する際、日本にとりこれまであまり馴染みのない分野・考え方である軍事・国防という観点が、大きな位置付けとなっている。好むと好まざるとに関らず、こうした分野へのアンテナを張っていることが不可欠となる。液晶パネルのナフタ産認可に関し、軍事技術上の思惑もあった。

9 1 1 同時テロ後、米国のパラダイムは大きく変わった。テロ対策が国家安全保障の最重要課題として急浮上し、政策上のトッププライオリティとなった。連邦政府国家安全局の創設、空港でのバックグラウンドチェック・手荷物チェックの厳格化、他国への税関職員派遣等内政干渉との批判も出た輸入貨物対策、同盟国を含めた旅券・ビザに対する認定基準の大幅変更、等矢継ぎ早に対策を実施している。

米国内でも西と東とでは温度差がある。筆者は、エネルギー関連の調査でこの3月(2003/3)にワシントン DC を訪問、何人かのエネルギー専門家にインタビューした際、燃料源としての石炭の重要性が増していることを認識した。セキュリティ上最も安全な燃料という視点である。ここでいうセキュリティとは所謂エネルギー安定供給ではなく、テロが発生した際にその被害が小さいという意味合いである。地球環境という視点では、石炭は劣後扱いされがちである。クリーンコールテクノロジーという政策を前面に掲げ、この分野に国家予算を投入することとしている。繰り返しになるが中国を相手取ったアンチ・ダンピング提訴を受理した背景には、メキシコ国境からの不法移民増加阻止という国策がある。

### (3). グローバリゼーション下での立地戦略

メキシコ・マキラドーラの立地について、グローバルな戦略という視点で考えてみよう。グローバル企業にとり、拠点をどこに置くかは重要な経営判断である。もちろん様々な要因で決められることになる。拠点の新規、縮小、移転等について検討する際、中長期的にはコスト競争力が決め手となろうが、それだけではないのだろう。立地拠点として中国がもてはやされており、それは既存拠点からの移転をも多く伴っている。遠距離でかつ米国という世界最大の市場に隣接しているメキシコでもその例外ではなくなりつつある。

但し、9 1 1 同時テロや 2002 年米国西岸港湾ストに見られるように、いったん、国際サプライチェーンに影響が生じたときの影響は、甚大なものとなる。この場合、市場に近いエリアに SC (サプライ・チェーン) を保持していることは意味を持って来る。また、例えば中国に関しては、様々なリスクが伴うことも懸念されており、過度の集中に対しては、留意が必要であろう。

仮に、トータルのコストとして中国に歩があるとして、(それでも)メキシコでの立地に



価値を見出す考え方がありうる。グローバル化時代の立地面でのリスクヘッジという視点である。日系マキラ企業に限らず、多くの企業関係者が何回となく指摘している。当事者の意見としてとして割り引いて考えたとしても、かなりの説得性を持つと考えられる。中国市場偏重リスクとしては、①社会主義体制、②知的所有権侵害への不安、③(②とも関係するが)中国は大きく奥深いことからくる不明瞭さ、が挙げられよう。①においては、政治体制が共産主義で経済体制が資本主義という齟齬、貧富の差が非常に大きいこと等からくる不安定性で、いつかその矛盾が臨界点を迎える、とする。②は、知的所有権侵害への不安である。特に、ソフトウェアに係る侵害は、企業のノウハウと直結するところがあり、命取りにもなりかねない、とする。③は、歴史的な背景もあり、外資、特に日本資本に対して中国の見方は厳しく、長期的には中国資本に実権が移るのではないか、という不安がある。

こうした不安を抱える中で、中国へ集中を進めることが果たしていいのか、という疑問である。マキラドーラ企業の方と話をしていると、当事者であるが故の思い込みを超えた、自社へのあるいは自国への思い入れを感じる時が多々ある。もちろん、そうしたリスク分散論だけで立地が決断されるほど企業経営は甘くはなく、競争力維持のため多大の努力が必要であることは、論を待たない。関係者も、そうした認識を十分に持っていることは、上述の通りである。

#### **(4). あらゆる対策を追求**

日本国内とマキラドーラ地区とは一概には比較できない。いずれにしても事業拠点の縮小・閉鎖および移転は、当事者にとり多くの苦痛を伴う。今回、日系マキラドーラ地区の関係者とのインタビューを通じ、遠い異国の地で骨を埋める覚悟で工場を操業してこられた方の思いに接し、また正攻法から奇襲からあらゆる戦略を選択肢として挑戦し続ける姿勢に接し、日本国内の拠点ももう少し頑張れないか、物分かりが良すぎるのでは諦めが早いのでは、との思いを持ってしまう。

事業拠点、特に海外における拠点を上手く運営するためには、多大の努力を要する。派遣社員はその地に永住する覚悟が必要であるとの話もよく耳にする。長年に亘り折角培った地元との信頼関係も掛け替えのないものである。「まだまだ打てる対策が残っている。」ことを常に念頭においている。日本国内においても、官民ともに「あらゆる対策を追求する。」との認識が肝要なのかもしれない。

日本政策投資銀行 ロサンゼルス事務所 山家公雄