

## 《研究》

## 米国＝カナダ国境経済圏における自動車産業の集積

上 田 慧

- はじめに デトロイトとカナダ・オンタリオ州の国境経済圏
- I 米国＝カナダ・オンタリオ州「国境経済圏」の成立
- II 逆輸入型・米加国境経済圏の発展
- III 国際輸出加工基地としてのカナダ自動車産業
- IV カナダにおける日系自動車産業
- V 「国際輸出加工モデル」と A. ラグマンの「ダブルダイヤモンド理論」
- おわりに

## はじめに デトロイトとカナダ・オンタリオ州の国境経済圏

本論文では、世界の「モータータウン」デトロイト（米国）に隣接したカナダのウィンザー市から東方に伸びる「NAFTA スーパーハイウェイ」= 高速 410 号の沿線に米国＝カナダ「国境経済圏 (border economic region)」が成立していることを論証し、その現状について考察する。

2009 年に、GM とクライスラーの連邦破産法第 11 章適用が申請されたが、破産後の「新 GM」は、優良資産のみ継承することによって短期間に再上場され、復活した。公企業論の見地から言えば、公費負担増とリストラによる一時的救済型「国有化」にすぎない。しかし、出資面に注目すると、米国政府が約 60%、全米自動車労働組合 (UAW) が最大 20% を出資したほか、カナダ政府・オンタリオ州政府による約 12% の出資がある。本稿で明らかにする米国＝カナダ国境経済圏の重要性を反映しているのである。クライスラーも再建の主役はイタリアのフィアット社とされているが、米・加政府も 10% ほど出資している。

この調査は、米国＝メキシコ間の保税輸出加工工場マキラドーラ、英国占領時代の香港と大陸中国間で発展した委託輸出加工方式（珠江模式）などの「国境経済圏」研究の一環である。行論は、まず米国とカナダとの国別・州別・都市別貿易の緊密度を分析

1 本研究は、文科省科学研究費基盤研究 C「北米における多国籍企業の輸出加工戦略と国境経済圏の研究」(2011-2013 年、課題番号 23530520) の成果の一部である。準備作業として 2010 年 9 月 19 日～26 日間、「米国＝カナダ国境経済圏における自動車産業の集積」の単独調査を行った。現地調査に当たって、在日カナダ大使館 E・H・ノーマン図書館、デトロイトの公立歴史博物館、トロントの公立図書館などを利用した。筆者による「国境経済圏」の問題提起について詳細は、上田慧『多国籍企業の世界的再編と国境経済圏』同文館出版、2011 年を参照されたい。

し、デトロイト自動車多国籍企業によるカナダ進出の歴史的要因を探り、カナダにおける日系自動車企業の動向について考察する。

最新の多国籍企業研究の特徴は、国境が分かち制度的差異や経済格差を軽視したボーダーレス化論やグローバリゼーション説にたいする批判論が台頭していることである。ベストセラーとなった『フラット化する世界』(上, 下, T. フリードマン著・伏見威蕃訳, 日本経済新聞社, 2006年)へのラグマン(Alan M. Rugman)の批判と「リージョナル多国籍企業(The Regional Multinationals)」の提起が注目される<sup>2</sup>。本稿の最後に、カナダを事例の一つとしたラグマンの「ダブル・ダイヤモンド・モデル論」とポーター(Michael E. Porter)の「単一ダイヤモンド・モデル」との論争<sup>3</sup>、〈The Doubled Diamond vs. a Single National Diamond〉に対して、独自の「国境経済圏」研究のアプローチによって、問題を提起したい。

## I 米国＝カナダ・オンタリオ州「国境経済圏」の成立

### 1. 世界最大の「米国＝カナダ間貿易」の特質

カナダは、イギリス連邦王国に属し、英国エリザベス二世女王を元首とする立憲君主制国家である。米国、メキシコとともに北米自由貿易協定(NAFTA, 1994年発効)に加盟している。輸出額が国内総生産(GDP)の31.9%(2006年)を占めており、貿易依存度がきわめて高く、中国やメキシコと同じく国境経済圏を基盤とした輸出加工貿易国の特徴を示していると言ってよい。

カナダ＝米国間の双方向の貿易高は世界最大である。米国と欧州連合(EU)全体との貿易額以上の年間5730億ドル、1日平均15億8000万ドル以上の商品の流れが国境を交差する(2007年)。2008年には、カナダの輸出総額の75%が米国向けであり、この額はカナダGDPの33%に相当する。米加貿易の約45%が企業内貿易との研究もある。米国のGDPはカナダの11倍以上あり、米国との経済格差も大きい<sup>4</sup>。

米加貿易の最大の品目は自動車・同部品であり、カナダの自動車生産高の実に約85%、同部品生産高の60%が米国に輸出される。対米依存度の高さは圧倒的であり、米国自動車工業の市況に直接左右されやすい。カナダの貿易収支は2010年まで2年連続

---

2 Alan M. Rugman, Do We Need a New Theory to Explain Emerging Market Multinationals?, 2009 参照。マルチリージョナル企業に代わる「リージョナル多国籍企業」の提起については、Alan M. Rugman, *The Regional Multinationals - MNEs and "Global" Strategic Management* -, Cambridge University Press, 2005 参照。

3 Alan M. Rugman and Joseph R. D'Cruz, "Double Diamond" Model of International Competitiveness: The Canadian Experience, *Management International Review*, Vol.33, 1993 参照。

4 Ian F. Fergusson, *United States-Canada Trade and Economic Relationship: Prospects and Challenges*, CRS Report for Congress, Code RL 33087, updated Jan. 29, 2008, pp.1-4 参照。

の赤字であったが、米国自動車市場の回復を反映して、自動車・同部品の輸出が急速に増加している<sup>5</sup>。

以上のデータから、米加間の自動車産業における濃密な工程間分業・産业内貿易の存在を伺うことができる。すなわち、米国からカナダの子会社・分工場・サプライヤーに自動車部品・半製品が輸出され、それらを組み立て・加工し、米国に完成車を輸出するという、国境経済圏を基盤とした米国系多国籍企業の「逆輸入型輸出加工貿易」の存在である。

米国の自動車産業のうち、組立工場の58%はデトロイトから1日交通圏内にあり、米国の第1次自動車部品販売業者の65%とカナダの第1層販売業者の92%は米国のデトロイト＝カナダのウィンザー間の国境交易（the Detroit/Windsor border crossing）地点から400マイル以内にある<sup>6</sup>。米国にとって、隣接するカナダは、低コストの自動車及びエンジン等の基幹部品、一般部品の製造・加工・組立＝国際輸出加工基地となっている。歴史的には英連邦特惠関税の障壁が大きかったが、米国に自動車部品を輸出する際の課税や輸入規制が殆んどない点では、マキラドーラを中心とする米・墨国境経済圏と同様である。

## 2. 二極化するデトロイトとオンタリオ州一極集中型カナダ経済

デトロイト（Detroit）市は自動車・同関連産業に大きく依存し、その好・不況に連動している。全盛期には180万の人口（その半数が自動車産業に関連）を数えたが、2007年には91万6952人に半減した。日本車の進出もあってミシガン州の自動車生産高は1978～80年に40%も減少し、市財政も破産に直面した。現在、ダウタウンには「ピープル・ムーバー」と呼ばれる2.9マイルの無人環状モノレールが走り、大規模なルネッサンスセンターの建設とGM本社の入居など市中心部の再開発がすすんでいる。しかし、当地に世界本社を置く自動車多国籍企業の世界戦略に翻弄されている点で、事態が根本的に改善したとは思われない。

デトロイト市の由来は1701年に遡り、五大湖を介した毛皮取引の交易拠点であったが、1825年のエリー運河の開通によって米国東部巨大都市消費地と結び、1852年にシカゴと鉄道で結ばれるなど、内陸地方からの木材や穀物の集散地となった。

森林王のデュラント（B. Durant）は、ミシガン州フリントに、1896年に「全米最大の四輪馬車製造会社」を設立し、1908年にGM社を設立した。1903年にフォードが自動車工場を建設し、08年以降の「T型フォード」量産システムの発展とともに、デト

5 ジェトロ『世界貿易投資報告（2011年版）』参照。

6 Statics Canada- International Investment Position, May, 2008, p.4, The Resurgence of the American Automotive Industry, June 2011, pp.1-10 参照。

ロイトは全米一の自動車工業都市として発展した。1959年にはセントローレンス水路が開通し、4億7000万米ドルの費用のうち3億3620万ドルもカナダ政府が負担した。これにより、2万トン級の外洋船舶が大西洋に続くことになり、自動車工業を中心とする米国中西部・カナダ国境経済圏が、ヨーロッパ市場に開かれる世界史的意義をもつものであった。

こんにち、国際河川デトロイト川を挟んで世界本社 GM の丸ビルが聳え、その対岸のウィンザーにはダイムラー・クライスラーのビルが、まるで GM に対抗するように構えている。

ウィンザーから東方に広がるオンタリオ州は、カナダの国土面積の5.9%にすぎないが、人口が1321万667人を数え、カナダ総人口の38.7%を占めている(2010年7月1日現在)。また、同州はカナダの名目GDPの37.8%、個人所得総額の39%、雇用総数の約40%、国内製造業総出荷高の45~48%、製品輸出高の42%を占めている。さらには、研究開発費支出額順位トップ100社のうち39社の拠点があり、ハイテク産業雇用総数の49%(23万人以上)が同州に集中している。この地域に、世界最大の自動車メーカー6社が生産施設を置き、カナダ企業の本社の40%、外資系企業の本社の59%が集中しているのである(Ontario Fact Sheet, Aug. 2011など、同州発表)。

すなわち、一連の上記データから、カナダの経済活動の4~5割がオンタリオ州に極端に偏在していることが明らかとなった。ここから指摘できることは、オンタリオ州への産業集積により、こうした「オンタリオ州一極集中的な経済構造」がカナダ経済の構造的特質となっている、ということである。以上にくわえて、自動車メーカー世界上位6社の生産拠点が位置する。ここから、筆者は、米加国境経済圏における自動車産業の集積がそうした傾向を加速したと推察している。失業率は8.7%(2010年)と高くなっており、ここにも米国自動車産業とくにデトロイトの好不況を反映しやすい特徴が示されている。

### 3. オンタリオ州の外資優遇・先端技術開発拠点化

これまで、中国やメキシコなど、巨大市場に近く低賃金労働力の確保を目的とした輸出加工・保税システムの存在が工場立地の利点として注目されてきた。しかし、現在は「グリーンオート」(低環境負荷型自動車)や再生可能エネルギー開発など次世代の技術開発に有利な立地条件を備えている地域が注目される。カナダは米国に比べて賃金水準が低いが技能労働力が豊かで、研究開発に有利ということが、この地域の発展要因となっている。

オンタリオ州では、米国より従業員の医療コストが50%以上も低く事業コスト上の競争力が魅力とされている。また、研究開発(R&D)に税額控除が適用された場合、100

カナダドルの R&D 支出は実質 45 ドル以下に、小規模な企業の場合はさらに 37 ドル以下にまで圧縮することができる。税額控除を発生年度から 3 年間繰り戻すことも 20 年間にわたって繰り越すことも可能である。州政府は、資本税を撤廃し、売上税・法人税など各種事業税の劇的な引き下げを実施中である。新規投資の限界実効税率（METR）は、2009 年の 32.8% から 2010 年には 18.6% まで一気に下げられ、さらに 2018 年まで 16.2% へと段階的に削減される（オンタリオ州・カナダ財務省発表）<sup>7</sup>。

また、労働者全体の 63% が高等教育を受け、州内には 44 校の総合大学やカレッジがあり、自動車の設計工学、経営管理などの研究体制が充実している。環境負荷の低減に貢献する自動車関連メーカーには「オンタリオ研究基金」をはじめ、連邦・州政府による「自動車革新基金」、「台頭技術基金」や「革新実証基金」などのプログラムからの資金活用も可能である。こうしたハイテク・環境負荷低減技術の蓄積、通信・電力など事業インフラの整備、迅速な事業立ち上げ手続きなど、中国やメキシコなどと異なる立地条件がある。製造企業は、「グローバル市場へのアクセス」として NAFTA により 17 兆米ドル以上の規模をもつ巨大な北米市場へのアクセスが可能である。カナダ政府の「アジア＝太平洋ゲートウェイ・輸送ルート整備計画（APGCI）」もアジアとの大量輸送ルート構築を目的としている。

## II 逆輸入型・米加国境経済圏の発展

### 1. 北米最大「ミシガン州＝オンタリオ州の州際貿易」

オンタリオ州には 1 世紀に及ぶ自動車産業の歴史がある。州内には、クライスラー、フォード、GM、ホンダ、トヨタが操業する完成車工場が 12、自動車部品メーカー 300 社以上、労働者数約 8 万 7000 人、総生産車台数では北米諸州最大であり、輸出先は米国含め 40 カ国以上である（オンタリオ州発表）<sup>8</sup>。

2000 年は、オンタリオ州＝ミシガン州の貿易が 970 億ドル以上あり、オンタリオ州の輸出額は州内の 50 万人の仕事を支えており、そのほとんどは自動車産業に従事している。他方、米国のミシガン州は、カナダの自動車工場と結んだサプライチェーン・マネジメント（SCM）のためにカナダへの依存度が高い。米国とカナダ間の毎日の貿易の半分は、オンタリオ州との国境を経て移動し、ミシガン州の輸出総額の 6 割はカナダへ向かい、23 万 7000 人の雇用（生産労働者の 4 人に 1 人）がカナダとの貿易に関連している。2008 年にミシガン州住民およびカナダ人が国境を約 280 万回行き交わした。

7 カナダ政府「インベスト・イン・カナダ」<http://investincanada.gc.ca/jpn/explore-our-regions/ontario.aspx>（2011 年 8 月 28 日閲覧）参照。

8 World Trade Center Detroit/Windsor Association（<http://www.wtcdw.com/2011年8月30日閲覧>）参照。

国境を交差するトラックのおよそ40%は、ウェイン郡 (Wayne County) などミシガン州南東地域と結んでいる。オンタリオ州の自動車工業を中心とした対米依存の深さについては第1表を参照されたい。

## 2. 稠密な「米国デトロイト=ウインザー間国境交易」

カナダは、20世紀初頭以降、米国との貿易と直接投資による経済関係の緊密化によって、管理中枢拠点は米国側にあり、カナダは「分(支)工場経済」, 「Neckless Economy (ネックレス=首なし経済)」と称せられるほど、米国経済への依存を深めてきた。その象徴が自動車工業である。カナダの乗用車生産の85%が米国市場向けであり、米国の主要なサプライヤーの65%、カナダの主要なサプライヤーの92%が、デトロイト=ウインザー国境周辺400マイル以内に位置している。Big 3の世界本社・自動車最終組立工場はデトロイトにあるが、各部品は対岸のウインザー市にある分工場からの供給が増

第1表 オンタリオ州の上位5大貿易相手国

商品輸出 (2010年)		商品輸入 (2010年)	
輸出先の構成比 (%)		輸入先の構成比 (%)	
米国	78.78%	米国	57.41%
英国	7.63%	中国	10.64%
ノルウェー	1.52%	メキシコ	7.49%
メキシコ	1.19%	日本	3.89%
中国	1.04%	ドイツ	1.91%

第2表 オンタリオ州の米国との輸出入上位品目 (HS4コード, 1000カナダドル)

商品輸出上位10品目: 2010年		商品輸入上位10品目: 2010年	
自動車	\$37,003,201	自動車部品	\$12,724,561
自動車部品	\$7,340,291	自動車	\$10,079,053
金 (未加工又は箔状)	\$4,164,458	商用車	\$8,309,710
エンジン	\$2,677,592	エンジン	\$3,412,825
医薬品 (小売用包装)	\$2,337,769	医薬品 (小売用包装)	\$2,262,732

出所: Statistics Canada, International Trade Division, May 2011

<http://www.sse.gov.on.ca> (2011年8月30日閲覧) より抜粋。

9 Michigan Auto Industry Voices Support for Detroit to Windsor Bridge (<http://buildthedricnow.com/2011/02/11/michigan-auto-industry-voices-support-for-detroit-to-windsor-bridge/> 2011年8月30日閲覧) 参照。Economic Impact of the Border: Detroit/Windsor – SEMCOG, Fall 2009, Department of Commerce, Published on Department of Commerce, Detroit, Michigan and Windsor, Canada: Intertwined through Manufacturing and Trade Submitted on June 28, 2011, pp.4-5 参照。

加した。

フォードは、ウィンザーにいち早く設立したフォード・モーターズ・オブ・カナダに、イギリス帝国内の子会社群を統括する世界的な司令塔の役を担わせていた。現在も、ウィンザーには、フォードの最新鋭のエンジン工場やトラックの組立工場があり、エンジンなどの基幹部品や関連企業からの部品は大型トラックなどでアンバサダー橋（400 m）かトンネルを通りデトロイトの最終組立工場へ運ばれる。これにたいして、ダイムラー・クライスラーは、カナダ本社の完成車工場をウィンザーに置き、その地をカナダの拠点としている。また、トロント郊外のオシャワ（Oshawa）はまさに「GM タウン」といってよい。市域全体を覆うほどの広大な所有地に GM（General Motors、以下 GM と略記する）の分工場（GM カナダ本社等）が立地し、シボレー・カメロなどの完成車を製造している。この沿線には、トヨタ（TMMC）のケンブリッジ工場とウッドストック新工場（RAV 4 の北米唯一の生産拠点）、ホンダのアリントン工場など日系企業も立地し、約 12 の自動車組立工場がある。ウィンザーとオシャワは、米国自動車 Big 3 の 2 大首都（2 Capitals of US automobile industries）とよばれる。それほど、自動車産業の集積度は高く、日本の「企業城下町」を彷彿とさせるが、20 世紀初頭から歴史的に形成された、米系自動車多国籍企業による「逆輸入・カナダ分工場型の典型的な国際輸出加工地域」と言って良いだろう。とくに米国＝メキシコ間国境の「双子都市」と酷似したデトロイト＝ウィンザー（Detroit/Windsor）間の国境は年間 1500 万人以上の人々と 1000 万台の自動車が行き交う調密な国境経済圏となっている。

### 3. 北米自動車産業の 2 大「首都」－ウィンザーとオシャワ－

カナダの対米貿易の主要品目である「自動車・同部品は、双方向に流れるが、主要な軌道は米国の部品が組立のためにカナダへ輸出され、（組立・加工された・・上田記入）完成車が米国へ逆に輸出されるということである<sup>10</sup>」。ここにカナダが米国への自動車の逆輸入型輸出加工基地となっていることが明記されている。デトロイト＝ウィンザー間の国境は北米で最大の交通量を誇る。毎日 3 億ドル以上の物品をジャスト・イン・タイムで納品するため、9000 台のトラックがアンバサダー橋やデトロイト－ウィンザー・トンネルを渡る。近年、75 年以上前に構築された橋梁やトンネルの拡張が議論になっている。しかし、9.11 テロの際、GM は船輸送に切り替えたが、フォード社は、エンジン<sup>11</sup>をウィンザーで製造していたため、デトロイトの 6 工場は 2 週間生産が停止し、12 万台もの減産をみた。周辺 450 Km に及ぶサプライチェーン・マネジメント（SCM）

10 Ian F. Fergusson, *op.cit.*, p.5.

11 *Ibid.*, pp.1-23, デトロイト川国際交易調査（The Detroit River International Crossing Study, DRIC）、商務省商務省（<http://www.commerce.gov>. 2011 年 6 月 28 日閲覧）参照。

は、大きなリスクを露呈したのである。<sup>12</sup>

### Ⅲ 国際輸出加工基地としてのカナダ自動車産業

#### 1. 自動車産業の国際加工基地化

米・加国境経済圏を象徴するように、米国の第1次自動車部品サプライヤーの65%、同じくカナダの第1次サプライヤーの92%が、米加国境400マイル以内に集中している。<sup>13</sup>

この一帯には、第1図のように、組立工場が8都市に位置し、自動車部品工場がオンタリオ州内諸都市に広がる。デトロイト＝ウィンザー間の「国境を越えたジャスト・イン・タイムのサプライ・チェーンとデトロイト3大自動車多国籍企業の生産工程」が深く統合され、両都市間の米国＝カナダ国境間の貿易の70%はトラックで輸送され年間1400万台分以上の商品が国境を越えた。<sup>14</sup>自動車生産は、国境を横切るコンポーネン

第1図 カナダ・オンタリオ州 401号沿線自動車関連施設



注1：ウィンザーからオシャワ間の太線は401号線。

注2：( )内は自動車部品工場数。

出所：『朝日新聞』2006年11月25日付 広告特集用原図を利用のうえ筆者補正。

12 社団法人日本自動車部品工業会「日系企業への期待膨らむカナダ、オンタリオ州」(「<http://www.japia.or.jp/monthly/2007/09/09.html>」2011年2月5日閲覧)参照。

13 同上、参照。

14 Production Key facts on the automotive industry in Canada, Important Facts (<http://www.cvma.ca/eng/industry/importantfacts.asp>, 2007, 2011年9月2日閲覧)参照。



ト、部品・完成品の迅速なトラック輸送に極度に依存している<sup>15</sup>。

GM は、4つの組立工場および4つの部品その他の工場をオシャワに設置した。1999年にダイムラー・クライスラーは79万7000台を生産し3つの組立および2棟の部品工場をウィンザーおよびブラマレア（オンタリオ）に設置し、フォードは3つの組立工場および1棟の部品工場をオークヴィルおよびセントトマス（オンタリオ）に設置した。「自動車産業は、米国で造られた部品をカナダの組立工場に配送するシームレスな国境に依存するパラダイムを開発した<sup>16</sup>」。北米自動車産業の競争力が、とくに迅速さを要請される3つのコンポーネント（座席・エンジンおよびトランスミッション）の配送能力にかかっており、完成車より高い成長率を経験した<sup>17</sup>。

## 2. 米系ビッグ3のウィンザー進出

デトロイト川対岸のウィンザー（Windsor）は、人口20万8402人（2001年）であり、20世紀初頭から米国の自動車会社が進出し、カナダ有数の自動車産業都市として発展した。現在、同市の工業製品の対外販売率は85%以上であり、カナダの対米貿易総額の5分の2を占めている。カナダにおける自動車産業の歴史は、フォード（Henry Ford）がフォード自動車会社を設立した翌年、1904年にカナダのウィンザーで、マッグレガー（Gordon M. McGregor）らが、カナダ・フォード自動車会社（Ford Motor Company of Canada Ltd.）を設立した時に始まる。当時、カナダでは輸入車への関税は35%であった。ウィンザーのウィスキー醸造所を経営していたハイラム・ウォーカーなどの株主を募り、フォード社から特許・設計図などの提供と経営指導・監督を受け「自社の自動車<sup>18</sup>を製造し、それを販売する唯一の独占的権利」を取得した。社長は米国フォード社社長が兼務し、マッグレガーが総支配人兼秘書役となった<sup>19</sup>。1908年の移動式組み立てラインによるT型車登場とともに急速に拡張し、1912年には12の部品工場が、トロントには組立工場が設立され、オンタリオ州国境沿いの東部に販売店舗が拡張された。1925年に、フォードはフォード・カナダにたいし、英本国を除く大英帝国内の領土全域にわたってフォード車を生産・販売する権利を許可した<sup>20</sup>。大英帝国諸国への輸出

15 Partnership of Canada, U.S. DOT, Ontario, MDOT, Regional and National Economic Impact of Increasing Delay and Delay Related Costs at the Windsor-Detroit Crossings, Final Report, Jan. 2004 参照。

16 David J. Andrea, Brett C. Smith, "The Canada-U.S. Border: An Automotive Case Study", Prepared for the Canadian Department of Foreign Affairs and International Trade, Jan. 2002, pp.5-6.

17 *Ibid.*, pp.6-9 参照。

18 M. ウィルキンズ・F. E. ヒル著、岩崎玄訳『フォードの海外戦略（上）』小川出版、1969年、24-25ページ。

19 土井修『米国資本のカナダ進出（1898～1932年）－製紙業への進出を中心として－』御茶ノ水書房、2008年、360ページ参照。

20 Mira Wilkins and Frank Ernest Hill, *American Business Abroad: Ford on Six Continents*, Cambridge University Press, 2011, pp.14-46, 74-81, 113-133 参照。Isabel Studer-Noguez, *Ford and the Global Strategies of Multinationals - The North American Auto Industry -*, Routledge, 2002, pp.22-27 参照。

には特惠関税制度が大きな障害であるため、カナダへの進出を本格化したわけである。多国籍企業論という関税回避の進出要因である。米国からエンジンや部品を輸入し、カナダで組立て輸出する傾向はカナダの輸出依存度を高めることになった。1926年にフォード・カナダは「カナダおよび英帝国における最大の自動車製造業者」となった。<sup>21</sup>同年の関税改正では、「再輸出目的の場合には、すでに部品輸入関税に対しては99%の戻税が与えられていた」。<sup>22</sup>珠江デルタにおける加工装束の増値税還付の例をみても、米加国境経済圏における輸出加工システムの歴史的特徴が示されている。

フォード・カナダ社は、1948年まで大英帝国内のフォード社の実質的な国際本部として機能した。例えば、フォード・オーストラリアは1925年にフォード・カナダの支店として設立された。最初の製品はフォード・カナダから供給されたT型自動車のCKD（コンプリート・ノックダウン生産車）であった。こうしたフォードの関連会社はウィンザー工場の世界的管理・統制下にあったことを意味する。

このことは、多国籍企業の経営組織論としては極めて興味深いケースである。フォードが国境を越えてウィンザー工場を国際本部とすると、同社の後を追って、GMやクライスラー社もウィンザー市に支社を建設した。1916年に米国のチャルマーズ自動車会社が設立したカナダの子会社が23年にマクセル自動車会社のカナダ子会社に吸収された。1925年にマクセルが改組され、ウォルター・クライスラーによって、クライスラー・カナダが設立された。現在、同社は、クライスラー・グループが100%所有する子会社であり、<sup>23</sup>カナダ国内に約9100名の従業員を擁している。ウィンザー市とブランプトン市に2つの車両組立工場、エトビコに鑄造工場がある。カナダ自動車本部のウィンザー組立工場では、ダッジ・グランドキャラバンなどの他、右ハンドル車が生産されている。カナダ初の世界トップクラスの自動車研究施設として「ウィンザー大学／クライスラー・カナダ自動車研究開発センター」が1996年に設立され、政府と大学との共同による環境技術開発など、カナダの高度な研究開発水準を利用している。こうして、ウィンザー市は、完成車の製造だけでなく、国際的なマザー工場として世界各地の工場とのグローバルな製法・技術・管理の国際的連携を密にすることにより、フォード・GM・クライスラーの3大企業の国際的な自動車生産立地ネットワークのハブ（Hub）＝<sup>24</sup>核工業都市となったとあって過言ではない。

21 M. ウィルキンズ，前掲訳書，169 ページ。

22 土井修，前掲書，588-590 ページ参照。

23 [http://investincanada.gc.ca/jpn/industry-sectors/automotive/investors\\_in\\_canada/chrysler.aspx](http://investincanada.gc.ca/jpn/industry-sectors/automotive/investors_in_canada/chrysler.aspx)（2011年2月5日閲覧）参照。

24 Mira Wilkins and Frank Ernest Hill, *American Business Abroad: Ford on Six Continents*, New Edition, Cambridge University Press, 2011, pp.14-46, 113-133 参照。

### 3. 「GM タウン」 オシャワとマクローリン自動車会社

GM カナダ（General Motors of Canada Ltd.）の本社はオシャワ（Oshawa）の閑静な湖の畔に位置している。1876年にマクローリン客車会社として設立された組立工場がある。2006年の同市人口は14万1590人である。閑散とした駅周辺に工場が広がる。この一帯は日本と異なり工場群が密集していないが、都市全体がGMの所有地のような企業城下町の感が強い。同市には、製造工場としてのオシャワ金属センター（Oshawa Metal Centre）があり、GM組立工場のための鉄鋼の日消費量は337トンで、年間2200万の部品生産を行っている。オシャワ乗用車組立工場では、シボレー・インパラとシボレー・カマロ（Chevrolet Camaro）にくわえて新型ビュイック・リーガルを製造している。なお、セントキャサリンズ（St. Catharines）エンジン工場には、ディーゼル機関車の製造拠点がある。部品流通センター（Parts Distribution Centres）はウッドストックにあるが、インガソルにあるスズキ自動車との合併事業カミ（CAMI）自動車工場は、最近、提携が解消された<sup>25</sup>。

1903年にカナダ・フォード自動車会社が設立され、大英帝国全土に出荷されるようになった。これにたいしオシャワのマクローリン（R. S. McLaughlin）が、当時ビュイックのパートナーであったGM創設者デュラントの支援により、1908年にビュイック・エンジンを搭載した車を作り始めた。やがてシボレーと提携し、1918年にデュラント・モーターズ・オブ・カナダ（カナダGM社）が設立されたのである。

農民のマクローリンは、オシャワに四輪馬車製造商会（the McLaughlin Carriage Company）を設立し、カナダ全国に支店を開き、直ちに大手会社を凌駕したが、この点ではデュラントのGM設立前史と酷似している。マクローリンの息子のサムとジョージは、1905年にデュラントと交渉した。サムは、カナダの国産自動車製造を構想したが、ビュイック製エンジンを15年間購入する契約を結び、1907年11月29日、マクローリン自動車会社（the McLaughlin Motor Car Company）が設立された。同社は、1908年に、ビュイック・エンジン搭載の「マクローリン・ビュイック（モデルF型）」車を154台生産し、20-30%の利益を見込んで1台1400ドルで販売したが、飛ぶように売れ1908年だけでおよそ5万ドルの利益を計上したという。

1908年9月のGM設立に際して、デュラントは、ビュイックとオールズモビルをGMに吸収した。GMは当時から車種を多様化し、買収による拡大を同社の特徴としてきた。1909年9月、マクローリン自動車会社が資本金を50万ドルから120万ドルに増資した時期に、GM社はGM株との交換により株式を5000株取得し、マクローリン自動車会社は最終的にGM傘下に入ったのである。1910年にデュラントが、モルガン系銀

25 GMCanada ホームページ（[http://www.gm.ca/inm/gmcanada/english/about/Overview/operations\\_osh\\_hq.htm](http://www.gm.ca/inm/gmcanada/english/about/Overview/operations_osh_hq.htm), 2011年2月5日閲覧）参照。

行家によって GM 社から追放された時、元ビュイック・レーシングドライバーのルイス・シボレーと提携し、トロントにシボレー工場を建造する計画を立てた。これにたいし、マクローリン一家はビュイックとの競争激化を懸念し、1916年にシボレーの生産・販売もオシャワ工場で行うよう提案した。「マクローリン=ビュイック」というカナダ製シボレーの車体はサムデザインのデザインで作られた。1918年に、2つのカナダの工場が GM に売却されたが、マクローリン一族のサムおよびジョージは GM カナダの初代社長および副社長に就任した。サムは1945年まで社長を務め、1972年に取締役会長のまま100歳で逝去した。

1965年米国・カナダ自動車製品貿易協定 (Autopact) の締結、その後の NAFTA 成立の下で、GM カナダは年100万台以上の製造能力を有し、その約90%を米国へ輸出することによって巨額の貿易黒字を生み出した。同社はカナダ自動車市場の3分の1を占めている。1980年代に GM カナダは80億ドルの再産業化プログラムを開始した。<sup>26</sup> オシャワには GM センターや、マクローリンの歴史的遺跡もある。現在、General Motors of Canada Limited (GMCL) は1万人を雇用し、シボレー、ビュイック、GMC、キャデラックの省エネ車市場を対象に2万3000人以上のディーラーを擁している。近年、同市は、比較的低い住宅価格と通勤上の鉄道の利便性によって、トロントのベッドタウンとして注目されている。

#### 4. 不況から好況へーカナダからメキシコへー自動車投資の移転ー

デトロイトの自動車多国籍企業とオンタリオ州の子会社・分工場・部品製造業者の浮沈は、米国自動車市場の景不況にまったく連動している。2008-2009年の不況は、北米自動車産業の危機と多国籍企業の輸出加工戦略の再編成をもたらした。ここで特徴的なことは、NAFTAの加盟国であり、ともに圧倒的に米国市場に依存しているカナダとメキシコの両国が、多国籍企業の国際経営立地戦略において選択的位置に置かれていることである。つまり、好況期には、ハイテク技術が蓄積するカナダで環境技術・新製品開発投資を行い、不況期になると即座にカナダの拠点工場を閉鎖して、低賃金労働力の豊富なメキシコに生産拠点を集約する傾向である。メキシコでは、自動車産業は「製造業GDPの18%を占めるリーディング産業」であり、生産高の8割(カナダは9割)を北米向けに輸出している。

2008年に、GMは次々と工場閉鎖・減産・レイオフを発表し、関連会社に波及することによってストライキが相次いだ。2012年まで5つの工場を閉鎖し、47工場から2014年までに32の工場に削減する計画を発表した。大手自動車会社はカナダでの事業縮小

26 *Ibid.*, History of GMCanada [http://www.gm.ca/inm/gmcanada/english/about/OverviewHist/hist\\_gm\\_\\_canada.html](http://www.gm.ca/inm/gmcanada/english/about/OverviewHist/hist_gm__canada.html) (2011年1月25日閲覧) 参照。

を進める一方、メキシコでの設備拡張や新規生産を開始したのである。保税加工工場のマキラドーラも2007年の1060社から2010年には1626社に増えている。フォードは2008年に、系列サプライヤーの投資も含め合計30億ドルの大型投資をメキシコで行うと発表した。メキシコには日本の自動車・同部品企業が約80社進出している。アグアスカリエンテス州をはじめ、組立工場が多いメキシコ中央高原諸州への進出が多くなっている。<sup>27</sup>

#### IV カナダにおける日系自動車産業

カナダの自動車市場は、ビッグ3のシェアが75%を占め、日系メーカーは20%前後である。日系企業はカナダでの生産高のうち8割を米国に輸出し、北米でのRV車の90%はカナダで生産し、投資を拡大してきた。オンタリオ州のウッドストックにはトヨタの新工場建設が発表され、現地では、日系OEMと日系1次サプライヤーの誘致活動が活発になっている。日本自動車部品工業会の北米事務所によれば、日系自動車部品の工場数は、カナダ全国で32ヶ所あるが、その数は決して多くない。多くの会員企業では、カナダの販売先への供給部品についてはやはり米国の事業所で生産されるものが多く、カナダ事業部門はメキシコと同様に、米国のデトロイト・北米本社で管理されていることが多いという。<sup>28</sup>

カナダの部品企業は、大部分はBig3の分工場とカナダ国内の1次メーカーへの納入が多いが、一部は日系1次サプライヤーに納入している。米国と同じく生産技術面の多くが外注化されており、日系企業では当然ながら日本式工場経営がなされている。カナダ日本自動車工業会（JAMA）の「カナダにおける自動車工業が直面する危機」によれば、JAMAカナダは、1984年に設立された。現在8社が加入し、5社はカナダで自動

第3表 カナダにおける日系企業の投資概況

日系＝カナダ間 投資関係総覧	自動車部品	資材・機械、 工具	合計 (件)	従業員総数 (名)
合併事業	7	3	10	2,006
完全所有型直接投資	32	15	47	11,686
合計	39	18	57	13,692
従業員総数（2010年7月現在）	12,454	1,238		13,692

出所：在カナダ日本自動車工業会資料。

27 中畑貴男『メキシコ経済の基礎知識』JETRO, 2010年, 36-52ページ参照。

28 <http://gazoo.com/G-blog/1021/204634/Article.aspx>, JAPIA「第9回 日系企業への期待膨らむカナダ, オンタリオ州」(<http://www.japia.or.jp/monthly/2007/09/09.html>, 2011年2月5日閲覧)参照。

車を製造し、7社は米国かメキシコに関連工場を持つ。カナダで軽車両生産総台数の3分の1を占めており、現在、日系企業がカナダで販売した5台に3台が、北米で製造されている。

JAMA カナダの2010年の生産高は合計68万2000台であり、その74%未満が輸出され、その内約94%は米国および他の国々へ向かった。カナダにおける自動車部品、材料・工作機械の調達面で日本企業は60社ほどがあり、従業員数は、約1万4000人であるが、間接雇用2万9000人を含めカナダで7万人以上を雇用している<sup>29</sup>。

トヨタが米国ケンタッキー・レキシントン工場と1985年の同時期に立ち上げたケンブリッジ工場(カローラ生産、親工場は高岡工場、清水建設建設)は、オンタリオ州32カ所の中から英国系の移民の町ケンブリッジが選ばれ、プレス工場建設を条件に当初5万台生産を目標に実現した<sup>30</sup>。日本からの自主規制枠の2万台追加にくわえ、とくにCVA(カナダ付加価値)が「1億ドルあれば、CKD(現地組立方式による輸出)や完成車で輸入する1億ドル分については無税にする」という誘致条件が功を奏したという。カナダからのカローラ生産台数の7-8割が米国への輸出であるが、親工場の高岡工場やNUMMIなどの3工場が米国市場で競合することになるので、同質の「高い品質の達成」が要求される。プレス部品等の在米サプライヤーからの現地調達の困難、工場レイアウトのための北欧調査などの苦心が語られている<sup>31</sup>。

この北米2工場の管理組織として、1986年にToyota Motor Manufacturing USA(TMMU)と、Toyota Motor Manufacturing Canada(TMMC)の2社を設立し、楠氏が社長に内示された。ケンブリッジ工場は2009年には年産30万台の生産能力を持つに至り、TMMCのもとに、さらに2008年には北米初のRAV4生産のウッドストック工場を立ち上げた。

当時の、NUMMI(トヨタ=GM提携)もCAMI(スズキ=GM提携)もGMとの契約が解消されたが、日系メーカーは、米国では「ニュードメスティック企業」と呼ばれるほどの存在感を示している<sup>32</sup>。

29 JAMA Canada Report, www.jama.ca 2010年3月 Vol.11, No.1, Presentation to the Subcommittee on the Auto Industry, Standing Committee on Industry, Science & Technology, By David Worts Executive Director. Japan Automobile Manufacturers Association of Canada, Monday, March 9, 2009 参照。

30 楠兼敬『挑戦 飛躍—トヨタ北米事業立ち上げの「現場」—』中部経済新聞社、2004年、169-175ページ。筆者楠氏は当時トヨタ自動車副社長であり、この書は第1次史料と言えよう。

31 同上書、169-172、175-189ページ参照。

32 CAMIのCAW(カナダ自動車労組)研究所グループによる調査報告では、日本的生産管理の導入は「労働者に、急がねばならないという重荷と、間違えの許されない行動を押しつけ」、「統制の厳格な管理」は「労働者の能力を制限」していると言う(CAW/TCA編著・丸山恵也訳『リーン生産システムは労働を豊かにするか—カナダ自動車工場レポート—』多賀出版、1996年、35-36ページ参照)。

## V 「国際輸出加工モデル」と A. ラグマンの 「ダブルダイヤモンド理論」

### 1. 「国際輸出加工貿易モデル」の妥当性と課題

2011年3月11日、日本の東日本大震災による自動車サプライヤー網の機能低下は、北米の欧米日系自動車工場にも部品調達の困難をもたらした。フリードマンの言うインターネット・IT技術の発展によって実現したという「フラット化する世界」では、「紛争防止の黄金のM型アーチ理論」からさらに「デルの紛争回避理論」に発展し、「フラット化した世界でのカンバン方式サプライチェーンの出現と普及は、マクドナルドに象徴される生活水準の全般的向上よりもずっと地政学的な冒険主義を抑止する効果がある」とされる。ピューリッツア賞3度受賞というこの筆者は、著しく楽観的である<sup>33</sup>。そもそもグローバルSCM自体が災害やテロにたいして脆弱である。海外では見込み生産が中心であり、現地調達も難しい条件が多く、日本型長期継続的關係を移植せざるを得ない事例が多い。

本論文では、デトロイトからカナダのオンタリオ州に延びる国境地帯に広がる北米市場向け自動車輸出加工工場の集積に着目し、「米国＝カナダ国境経済圏」が形成されていることを論証した。米・加自由貿易協定では、直接生産コストの50%を部品などで現地調達した自動車についてカナダと米国間の関税を免除した。在外部品調達・輸出加工のための自動車加工優遇税制が存在したとってよい。2003年末にこの比率は62.5%に引き上げられたが、このことは、米系等の自動車多国籍企業が、カナダの日系を含む現地企業に部品を輸出・加工し、完成車を「逆輸入」する方式であり、基本的には、これまで筆者が提起してきた「国際輸出加工貿易の基本類型（モデル）」が妥当すると考えられる。カナダ側の保税・加工工場は、いずれもGM・フォード・クライスラーの米国側親会社か、日本の在米現地法人による90～100%出資のカナダ子会社の系列工場である。米国よりも低賃金水準ではあるが、豊富な技能労働力の雇用条件や優遇税制措置が講じられた「国際輸出加工工場」である点は変わらない。

日系自動車メーカーにとっては、最大の米国市場を攻略するために販売・製造拠点としてカナダ・メキシコ進出戦略が重視されてきた。米国＝カナダ・オンタリオ州の国境経済圏においても「国際輸出加工貿易」の基本類型が妥当することが明らかになった。

33 日本の2011年3月11日の大地震と津波の影響が、米国の自動車SCMに及ぼした影響については、“Piecing Together a Supply Chain,” *New York Times*, May 12, 2011. The Resurgence of the American Automotive Industry, June 2011, Bill Canis, *The Motor Vehicle Supply Chain: Effects of the Japanese Earthquake and Tsunami*, CRS Report for Congress, Prepared for Members and Committees of Congress, May 23, 2011 参照されたい。

これに関連し、ポーター＝ラグマン論争について最後に触れておきたい。<sup>34</sup>

## 2. A. ラグマンの「ダブルダイヤモンド」論の検証

米国とその「分工場経済」とよばれるカナダについてのラグマン (Alan M. Rugman) らの研究は「ダブルダイヤモンド理論」とされる。<sup>35</sup> 世界の企業の売上高順位上位 500 社は多国籍企業とよばれるが、そうした巨大企業は、果たして、北米・欧州・アジアの 3 大地域市場圏に等しく生産・営業網を展開することによって、「グローバリゼーション」を推進する「グローバル企業」と言えるのだろうか。ラグマンは、こうした問題関心から 500 社のうちデータが利用可能な 380 社について、北米・欧州・アジアの地域統合市場別売上高を分析すると、真に「グローバルな」企業は 9 社に過ぎない、ということを示した。

その基準は、売上高が 3 地域の各々で 20% 以上計上され、3 地域に展開している企業が真の「グローバル企業」といえるが、380 社のうちの 320 社は「本社が所在する 1 地域」に平均して各社売上高の 80% が集中していることを明らかにした。ここからしたがって、「グローバリゼーションは存在しない」とともに、これら 380 社の「地域統合市場戦略」を考察する必要があると主張するのである。

ラグマンの主張が正しいとすれば、その他多くの多国籍企業は 1 ないしせいぜい 2 地域に売上高が偏在している点で、グローバル企業ではなく、「リージョナルな」多国籍企業 (Regional Multinationals) が主流であるということになる。例えば、日系企業は、アジアと北米を重点とした「リージョナル企業」にすぎない、ということである。ここから「グローバリゼーションの死滅 (demise of globalization)」ないし「終焉」を主張

第 4 表 グローバリゼーションの幻想  
－特定地域統合市場に偏在する多国籍企業－

主な多国籍企業	売上高構成比 (%)
ウォルマート	94% が北米
GM	81% が北米
キングフィッシャー	98% が欧州
ボーダフォン	93% が欧州
住友金属	95% がアジア
三菱重工	93% がアジア

出所：Alan M. Rugman, "Regional Strategy and the Demise of Globalization", *Journal of International Management*, Volume 9, Issue 4, 2003, p.409 (表題は筆者記入)。

34 フリードマン, 前掲訳書, 342-343 ページ。

35 Alan M. Rugman and Joseph R. D'Cruz, *op.cit.* 参照。



するのである。その他、380社のうち58社の売上高は自社所在地域内に100%集中している。企業・銀行例としては、クローガー、オールステート、バンク・ワンなどである。

すなわち「多国籍企業は、リージョナル（地域的）な企業であり、グローバルな企業ではない<sup>36</sup>」ということになる。ほとんどの生産が、EU、北米およびアジアの広い三極地域統合市場圏内部のサブ地方クラスターに展開している。フォルクスワーゲン同様にGMはきわめて本社所在地域指向の会社といえる。ダイムラー・クライスラーは受入れ地域指向の企業であり、自動車企業では、トヨタおよびホンダだけが、日本とアジアの本社所在地域の市場のほか、米国において巨額の売上高を実現している「両地域指向企業（bi-regionals）」型であることになる。例えば、「トヨタは自動車の3分の2以上を米国で製造している。トヨタのカナダ工場はさらにこの北米統合地域市場を支え、2005年に開設のティファナ（メキシコ）の工場が現地生産を増加させると予想されている」。しかし、それは統合地域市場の世界であり「グローバルな世界的なものではない」と結論づけるのである<sup>37</sup>。

## おわりに

ポーターは、クラスターの競争優位を確保するための理論として、①関連・支援産業、②要素（投入資源）条件、③企業戦略と競争環境、④需要条件の4つのベースからなる「ダイヤモンドフレーム<sup>38</sup>」を提起している。ここでクラスターとは、特定産業で相互に結びついた関連・支援産業の企業・諸機関の地域的集積を示す。

ラグマンによれば、とくに彼の出身地でもあるカナダの例について、ポーターの「単一のホームベース型ダイヤモンド・アプローチ」では、他国の立地優位を利用する会社の能力は軽視ないし限定されていると批判する。カナダだけでなく統合化した北米の「ダブル・ダイヤモンド・モデル」（カナダと米国の両方を含む）の方が、カナダ経済をより適切に表現すると主張する（第2図参照<sup>39</sup>）。この点は、本論文が対象とした米国＝カナダの自動車産業の集積からみて考えられる批判である。ポーターの「単一のダイヤモンド・モデル」は「多国籍企業の諸活動を包摂していないので不完全」であり、本社

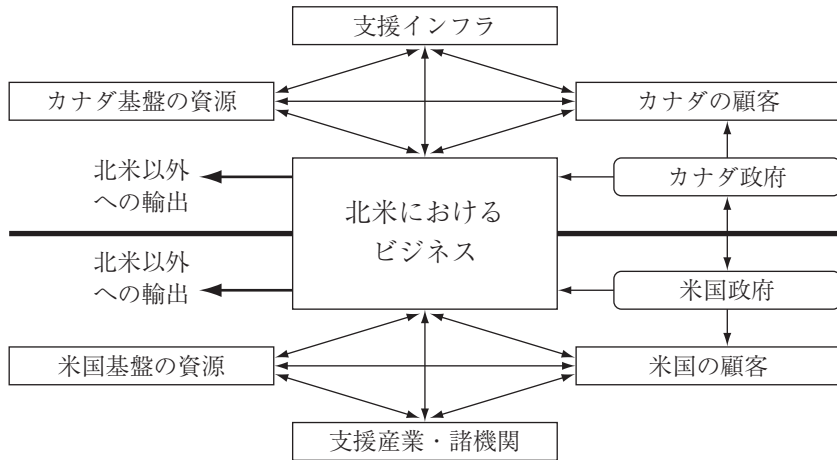
36 Alan M. Rugman, "The Regional Nature of the World's Automotive Sector", *European Management Journal*, Vol.22, No.5, 2004, pp.476-477 参照。

37 *Ibid.*, pp.480-481.

38 Michael E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations* (M. E. ポーター著、土岐坤他訳『国の競争優位（上・下）』ダイヤモンド社、1990、1992年参照)。

39 H. Chang Moona, Alan M. Rugman, "Alain Verbekec, A Generalized Double Diamond Approach to the Global Competitiveness of Korea and Singapore", *South Korea, Pergamon International Business Review*, 7 (1998), pp.135-152.

第2図 ラグマンのダブル・ダイヤモンドモデル  
北米ダイヤモンドがカナダビジネスの  
グローバルな競争力の向上を支援



出所：DY Liu, HF Hsu, "An international comparison of empirical generalized double diamond model approaches to Taiwan and Korea", *Competitiveness Review*, 2009, p.8.

所在地のクラスターなどのホームベース概念に排他的に焦点を当て過ぎていると言う。ラグマンや同調者たちはダブルダイヤモンド・モデル (The double diamond mode) が小規模な開放経済国家にははるかにより適切な概念であると主張するのである。

ポーターは、確かに、「立地というパラドクス」として、「逆説的ではあるが、グローバル経済において持続的な競争優位を得るには、多くの場合、非常にローカルな要素」として「一つの国ないし地域に集中していなければならない」とするのである。しかし、シンガポールや香港などの小規模経済圏では、その競争優位が、産業が空洞化したその国ないし地域に単一のホームベースを持つことにある、ということは確かに首肯しがたいことであろう。だが、これらの国の競争優位について、マキラドーラや珠江デルタの事例など筆者が別著で明らかにしたように、自国の隣接地に低賃金労働力を求めて輸出加工拠点を設ける「国境経済圏」の視点が必要であろう。

第2図は、ラグマンの「ダブルダイヤモンド」論が巧みにモデル化されたものである。図中の「北米におけるビジネス」が国境を挟んで形成された国際クラスターとするのは、筆者が主張している「国境経済圏」との共通性を示している。しかし、本論文で検証してきたように、このモデルは、国境経済圏の重要性について立証しているとはいえ、米国とカナダのダイヤモンドが対等かつ水平的関係におかれており、カナダ特有の、米国系多国籍企業による「分(枝)工場経済」「首なし経済」といった対米市場依存型経済の構造的特質、さらにはその現実を示してはいない。この点、クラスター

が「一つの国ないし地域に集中していなければならない」と説いた他ならぬポーターその人が、「生産性に対する政府の影響力、あるいはクラスターそのものが国境を越えて働く場合」があると指摘しているところに筆者は着目する。その上で、ポーターは、「隣接国間の調整が行われれば」、「関税同盟や自由貿易地域の設定といった施策以上に、生産性のうえで大きなメリットをもたらす可能性がある」と指摘している。残念ながら、ポーターは、その根拠も、新たな国境クラスター論についても何ら触れていないが、筆者は「ダイヤモンド・モデル」をめぐる議論が広がりをもって展開されていること自体に、この理論の卓抜性を認めるものである。

いくつかの国々で、「国の競争力」の決定要素が他の国々の競争優位によって補足されるという現象が生じている。「多数のリンクしたダイヤモンド」からの競争力に依存している国や産業の事例もある。こうしたことから、ラグマンの「ダブル」からさらにトリプル等々、幾つか複数の、つまり「マルチ・ダイヤモンド・モデル」構築の可能性さえ生ずることは見やすい道理である。

本論文で考察し論証したように、国境経済圏のアプローチが多国籍企業による国際輸出加工戦略の問題点を浮き彫りにする。と同時に、国境クラスターの形成如何によっては、地元経済の活性化に導く大きな発展可能性を含んでいる。<sup>41</sup>ダイヤモンド・フレームワークをめぐる論争の成否は、実にこの1点にかかわっている。

---

41 M. E. ポーター、同上書、147 ページ。