

ブンヘ・イ・ボルン・グループの百年 アルゼンチン最大の民族系企業グループの歴史

著者	宇佐見 耕一
権利	Copyrights 日本貿易振興機構（ジェトロ）アジア経済研究所 / Institute of Developing Economies, Japan External Trade Organization (IDE-JETRO) http://www.ide.go.jp
雑誌名	ラテンアメリカレポート
巻	5
号	2
ページ	16-27
発行年	1988-06-20
出版者	アジア経済研究所
URL	http://hdl.handle.net/2344/00006649

ブンヘ・イ・ボルン・グループの 百年

アルゼンチン最大の民族系企業グループの歴史

宇佐見 耕

はじめに

ブンヘ・イ・ボルン・グループは、アルゼンチン経済の変容を乗り越えて1984年に創立100周年を迎えた。現在、ブンヘ・イ・ボルン株式会社を中心とするブンヘ・イ・ボルン・グループは、農牧業、製造業、金融業等の分野で活動する69社の企業により構成されており、アルゼンチン最大の民族系企業グループとなっている。同グループは、アルゼンチン経済の一翼を担い、その歴史とともに歩んできた。その意味において、同グループの歴史をひもとくことは、企業グループの形成過程をとおしてアルゼンチンにおける民族資本の資本蓄積過程の一端をみることとなり、アルゼンチン資本主義の基本的性格を認識する一助となると考えられる。小稿においては、そうした研究の前段階として、アルゼンチン経済の変容とそれに対応したブンヘ・イ・ボルン・グループの事業の展開を概観してみたい。

『巨大穀物商社』の著者ダン・モーガンによると、ブンヘ・イ・ボルン社は、「穀物の配分と加工に関する世界機構の中心に位置して、船積み、穀物倉庫、情報伝達、加工工場等に資本を投下している五大穀物企業（カーギル社、コンチネンタル・グレイン社、ルイ・ドレフュス社、アンドレ社、およびブンヘ・イ・ボルン社）」のうちの一つであるとされている。また、ブンヘ・イ・ボルン・グループは、その起源をヨーロッパに持ち、現在では世界的規

模で事業を営んでいることから、同グループの世界的な活動全体を解明しようとする、ベルギーに本拠をもつブンゲ社との関係も問題になってくる。しかし、小稿においては、上記のように課題を設定したため、議論の対象をもっぱら19世紀以降アルゼンチンにおいて発展したブンヘ・イ・ボルン・グループに限定する。

1 事業の展開

1. 創業期のアルゼンチン経済

ブンヘ・イ・ボルン社がアルゼンチンに根をおろした19世紀末は、それから1929年まで続く一次産品輸出経済期が始まる頃であった。同時期のアルゼンチンはイギリスを中心とするヨーロッパ向けの穀物と食肉の生産が急激に拡大し、その枠内で一定の経済的繁栄を享受していた。

アルゼンチンの小麦生産をみると、1891年に80万トン台であったものが、1905年には400万トン台、1908年には500万トン台に拡大し、また、その輸出も1891年の約40万トン台から93年には100万トン台、1904年には200万トン台へと大幅に拡大している(第1表)。この他、トウモロコシ、亜麻仁、などの穀物類や食肉の生産およびその輸出が拡大した。こうした農牧産品の輸出拡大によりアルゼンチンの総輸出額も急増した。同期間のアルゼンチンの輸出額をみると、1891年の約1億金ペソから1903年には2億金ペソ台、1908年には3億金ペソ台に増大している。このうち小麦の

占める割合は、1897年を例外として10%から30%の間を上下していた*。

こうした発展を支えた要因として、ヨーロッパ資本主義諸国における食糧需要の拡大、また、そこでの重工業の発展によりもたらされた輸送通信技術の確立と普及、イギリスを中心とする先進資本主義諸国からの対アルゼンチン投資による鉄道等のインフラストラクチャーの整備、労働力として南ヨーロッパから移民が流入したことなどが指摘される。

2. 創業

ブンヘ・イ・ボルン社の創業一族であるブンヘ家の祖先は、17世紀初頭にスウェーデンよりヨーロッパ大陸に移り住んだ。19世紀初頭にブンヘ家は、オランダのアムステルダムで、オランダ植民地産品を取り扱う Bunge & Co. を営み、1851年になると営業活動の本拠をベルギーのアントワープに移し、そこで穀物取引と金融業を営むようになった。そのブンヘ家の一員であるエルネスト・ブンヘがアルゼンチンに渡ったのが76年のことであつた。そして84年になると彼の義兄弟で同じくアントワープ出身のホルヘ・ボルンとともに穀物等のアルゼンチン産品の輸出を主な目的とするブンヘ・イ・ボルン社をブエノスアイレスに設立した。こうした穀物取引事業を行なううえで、エルネスト・ブンヘのベルギーにおける経歴が重要な意味をもってくる。それは穀物取引引きという複雑な事業に関して、彼のベルギーでの経験が必要不可欠であつたばかりでなく、実際の穀物取引引きに際して、ベルギー・ブング社との協力が可能であつたからである。87年になると事業規模拡大に伴いドイツ出身のアルフレッド・ヒルシュとホルヘ・オステルが新たに事業に参加することとなつた。

アルゼンチンにおける穀物の流通の経路は輸出用と国内用に分かれていた。そのうち国内用の穀

第1表 小麦の生産と輸出 (1891~1910年)
(単位:1,000メトリック・トン)

年	生産量	輸出量
1891	845	395
1892	980	470
1893	1,593	1,008
1894	2,238	1,608
1895	1,670	1,046
1896	1,263	532
1897	860	101
1898	1,453	645
1899	2,857	1,713
1900	2,767	1,929
1901	2,034	904
1902	1,534	644
1903	2,824	1,681
1904	3,529	2,304
1905	4,103	2,868
1906	3,672	2,247
1907	4,245	2,680
1908	5,239	3,636
1909	4,250	2,514
1910	3,566	1,883

(出所) Díaz-Alejandro, Carlos F., *Essay on the Economic History of the Argentine Republic*, New Haven, Yale University Press, 1970, p. 436; Scobie, James R., *Revolution on the Pampas: A Social History of the Argentine Wheat, 1860-1910*, Austin, University of Texas Press, 1964, p. 170.

物流通は穀物取引所を経由してなされ、輸出用の穀物は生産者→仲買人(アコピアドール)→輸出業者という流れであつた。

ブンヘ・イ・ボルン等の大穀物輸出業者は、穀物輸出港であるブエノスアイレスとロサリオに事務所を構え、仲買人から仕入れた穀物をヨーロッパ諸国に輸出していた。しかし、彼ら大穀物輸出業者の活動は、輸出港での、すなわち穀物流通経路の出口に限定されるものではなかつた。ブンヘ・イ・ボルン社は、同社の直接の代理人、穀物商人、製粉業者、商人、小規模の独立業者からなる仲買人をつうじて生産者に前金が渡されるという信用機構をつくり上げ、穀物の流通経路に強い影響力を及ぼすようになった。こうした穀物流通経路に対する支配は、ブンヘ・イ・ボルン社に高利潤をもたらすと同時に、それはまた穀物取引

* J.R. Scobie, *Revolution on the Pampas*, The University of Texas Press, 1964, pp. 170, 174.

きには多くの資金を必要とさせるひとつの要因となり、穀物貿易における寡占状態形成の一因となった。

3. 事業の発展

穀物貿易を遂行するには多くのノウハウの蓄積が不可欠なうえ、価格変動に伴う危険も高く、しかも多額の資金を必要とすることから、この事業への新たな参入には大きな障害がたちはだかつており、穀物貿易は寡占化する傾向にあった。フンヘ・イ・ボルン社は、ヨーロッパにおいて穀物取引の豊富な経験を持ち、穀物取引を行なううえでヨーロッパのブンゲ社との協力が可能であり、豊富な資金を有し、しかもアルゼンチンの穀物輸出が本格化する当初からアルゼンチンに進出していたという有利な点を多々兼ね備えていて、穀物取引の分野における有力企業になり得る資格を有していた。

1930年のアルゼンチンからの商社別穀物輸出実績をみると、フンヘ・イ・ボルン社、ルイ・ドレフェス社、ルイス・デ・リデル社、ラプラタ・セリアル社のいわゆるビッグ4により全体の80%以上を占められていた。そのなかでもフンヘ・イ・ボルン社は小麦輸出の43%、トウモロコシ輸出の33%、亜麻輸出の40%、カラス麦輸出の52%を支配するという圧倒的シェアを誇っていて、この時期のアルゼンチンの穀物貿易は、フンヘ・イ・ボルン社を筆頭とするビッグ4による

寡占状態にあったといえる。こうしてフンヘ・イ・ボルン社はアルゼンチンで最も活発かつ重要な経済分野において支配的な地位にあり資本蓄積を進行させていったと考えられる。

次に、フンヘ・イ・ボルン社の穀物取引引き以外への進出過程をみてみる。同社の経営多角化は、創業後の早い時期から、穀物取引引きと営業的関連性のある分野から行なわれたが、当初その資金は穀物取引引きによって蓄積された資本が投下されたと考えられる。経営多角化は、手元の資料によると1899年に罐製造会社(後のセンチネラ社)を買収したことに始まる。この罐製造業への進出は、その後に行なわれる一連の同社の食品加工部門への進出のはしりでもあった。その後、主なものをあげてみると、1901年に農牧会社エスタンシア・ウニダース社、1902年には製粉および植物油製造のモリーノス・リオ・デ・ラ・プラタ社、1924年には綿紡績・織物業のラファプリル社、1925年には塗料製造のアルバ社等次々と関連会社が設立されていった。フンヘ・イ・ボルン社が繊維産業に進出したのは同社が綿花を扱っていた関係から成されたものであり、塗料製造に進出したのは塗料の原料である亜麻仁油を扱っていた関係からなされたものであると思われる。

1939年にロケ・パスが行なったフンヘ・イ・ボルン・グループに関する研究によると、29年世界恐慌までにフンヘ・イ・ボルン・グループは23社により構成されていた。これに1902年設立だが31年に再登録されたモリーノス・リオ・デ・ラ・プラタ社を加えると同グループは24社を数える。当時のグループ内企業の活動は、すでに農牧業、工業、商業、金融業と現在の同グループの活動範囲をカバーしている。こうした経営の多角化は、穀物取引引きという危険性の高いビジネスの性格から言って、危険の分散と利潤機会の多様化という点から必然性があったと考えられる。また、一次産品輸出経済の発展により、国内の消費市場も拡大しつつあったことから、資本と経営能力を有していたフンヘ・イ・ボルン社が、本業と関連す

第2表 1930年における商社別穀物輸出
ビッグ4による寡占 (%)

	小麦	亜麻	トウモロコシ	カラス麦
フンヘ・イ・ボルン	43	40	33	52
ルイ・ドレフェス	29	27	21	31
ルイス・デ・リデル	8	9	20	13
ラプラタ・セリアル	5	2	10	0
その他	15	22	16	4
合計 %	100	100	100	100
合計 トン	3,240,137	1,721,059	7,443,621	680,304

(出所) CEPAL, *Empresas transnacionales en la industria de Alimentos, El Caso Argentino: Cereales y Carnes*, Santiago, 1983, p. 36.

る消費財生産部門へと進出するための前提条件は整備されていたといえる。

かくして、1925年までに現在のフンヘ・イ・ボルン・グループを構成する主要企業がほぼ設立されるに至った。同グループの工業部門をみると、穀物商社であるフンヘ・イ・ボルン社と営業的な関連性をもつ食品加工業と繊維産業が中心であった。これらの企業は各産業内における代表的企業となるのであるが、それらが29年の世界恐慌以前に、一次産品輸出経済において中心的役割を果たした企業により設立されたことは、アルゼンチン経済史研究上注目される。というのは、従来アルゼンチン経済史研究においては、29年の世界恐慌以降に輸入代替工業化が本格化するということが強調されるあまり、それ以前のこうした民族企業の展開があまり注目されないくらいであったからである。

4. 経営環境の変化：世界恐慌と 輸入代替工業化

フンヘ・イ・ボルン社を取り囲む経営環境は、1929年世界恐慌前後を境として大きく変化した。それは、以下の3点に要約できる。第1に、20年代半ば以降世界的に農産物生産が過剰となり農業不況が永続化し、それが29年には農業恐慌という形で表面化することである。第2に、29年には農業恐慌および世界恐慌が勃発し、それまでの一次産品輸出経済が行き詰り、輸入代替工業化が進展していったことである。第3に、農業恐慌への対応および、輸入代替工業化政策との関連で、政府の農牧産品流通過程への介入が開始されたことである。

まず、世界の小麦生産についてしてみると、「第1次世界大戦およびその直後のヨーロッパでの不況に刺激されアメリカ、カナダ、オーストラリア、アルゼンチン等において著増したが、ヨーロッパでの戦後の自給化政策により1925年には戦前の水準を回復した。他方需要は伸長せず、26年以降

ストックは増加し、価格は低落の傾向をたどった」*という状況であった。事実、プエノスアイレスにおける麦価も25年以降下落を続け、31年には25年の半分までに低落し、同時にその輸出額も減少していった。こうした現象は小麦に限らず、多かれ少なかれ、他の農牧産品に共通してみられるものであった。このように20年代半ば以降は世界的な農業不況の現象がみられ、対ヨーロッパ向け農牧産品輸出経済は制約を受けることとなった。そして29年には世界的な農作物の大幅な価格低下がおきたのであった。

この時期、農業不況に引き続いてフンヘ・イ・ボルン社を取り囲む経営環境に重大な変化が現われた。それは、1920年代半ば農業不況という形で潜在化していた農業部門における困難が29年に農業恐慌という形で表面化し、さらに、同年に勃発した世界恐慌により、19世紀末以来続いていた一時産品輸出経済に限界がおとずれ、輸入代替工業化が進展していったことである（従来からのアルゼンチン経済史において、29年の世界恐慌以降に輸入代替工業化政策が採用されたという説が一般的に受け入れられてきた。しかし、この点に関し異論がないわけではなく、1929年以前にも一部製造業に対して有利な関税政策がとられ、そのもとに一定の工業が展開したということを指摘する論者もいる。それと関連して、この時期の関税引上げが、積極的に産業育成を目指してなされたものなのか、あるいは財政収入の増加をめざしてなされたものなのかについても議論の余地が残っている）。

アルゼンチンの輸入代替工業化の起源に関して議論は終了していないとはいえ、長期的にみると1929年以降に各種の工業化政策が採用され輸入代替自体の進展があったことは事実である。輸入代替工業化政策も当初は工業化のための経済環境を改善、整備するものであったが、39年以降は、製造業部門においてより選別的な政策が遂行され

* 楊井克己編『世界経済論』東京大学出版会
1961年 55ページ。

第3表 ブンヘ・イ・ボルン社の利益率
(単位：1,000ペーパー・ペソ)

	1927	1928	1929	1930	1931
A 資本	25,049	32,103	32,494	33,607	34,735
B 利益	5,054	4,891	4,413	4,417	4,400
B/A (%)	20.2	15.2	13.6	13	12.7

(出所) Raúl, Green and Catherine Laurent,
Bunge & Born, Publisud, Paris, 1985, p. 29.

ていった*。こうした傾向は、1946年からのペロン政権においてより明確な形となって現われ、第1次5カ年計画(1947~51年)と第2次5カ年計画(1953~55年、クーデターにより中断)が策定され、工業化政策が強力に推進されていった。このような輸入代替工業化政策は、その限りにおいて、外部から保護され、しかも政府の補助を受けるといった新たな企業者機会を国内資本にもたらしたと考えることができる。

次に、政府の穀物流通過程への介入をみると、それは穀物価格の低下と輸出不振への対応という形で開始された。制度的には、1933年に国家穀物エレベーター委員会が設立され、全国的な穀物エレベーター・ネットワークの管理および建設の任を負い、民間エレベーターの買収や収容の権限を与えられた。また同年、政府の穀物市場への介入機関として穀物規制委員会(Junta Reguladora de Grano)が設立され、穀物の購入と輸出をとおして政府の穀物市場への直接的介入が可能となった。さらに35年には穀物取引引き全体を統制するために国家穀物およびエレベーター委員会(Comision Nacional de Granos y Elevadores)が設立された。穀物価格低落にたいしては、33年以降35年まで、小麦、亜麻仁、トウモロコシを対象とした公定価格が定められた。

一方、ペロン政権期になると政府による穀物流通過程への介入が輸入代替工業化政策との関連でなされた。その代表的なものに1946年のアルゼン

チン貿易振興公団(IAPI: Instituto Argentino para la Promocion del Intercambio)の設立がある。同公団の仕組みは、政府が決定した価格で穀物を買上げ、それを国際価格で輸出するというものであり、農牧産品輸出で上がった利益は、工業化推進のために使用された。

5. ブンヘ・イ・ボルン社の対応

こうした状況は、複雑にブンヘ・イ・ボルン・グループの経営に影響した。まず、第1と第3の要因、すなわち世界的農業不況と政府の穀物流通過程に対する介入は、直接的にブンヘ・イ・ボルン社の穀物取引部門に打撃を与えた。

アルゼンチンの穀物輸出額は1928年以降減少を続け34年には28年の4分の1にまでなった。この農業恐慌から受けたブンヘ・イ・ボルン社の影響はきわめて大きく、同社の穀物取扱額が激減し、その利潤率も低下していった。28年のブンヘ・イ・ボルン社の穀物輸出額は1億9500万金ペソであったが、33年には3200万金ペソまで減少した。また、同社の利潤率も27年には20.2%であったものが31年には12.7%にまで低下している(第3~4表)。

この時期の利潤率低下は、ブンヘ・イ・ボルン社のみにもみられたものではなく、ビッグ4に共通してみられた現象であった。そのため、ブンヘ・イ・ボルン社の業績の悪化が同社の特殊事情によるものではなく、穀物取引引き業界に共通の経営環境の悪化によりもたらされたものとみることができる。

こうした業績の悪化に加えて、農業恐慌や輸入代替工業化政策と関連してなされた政府の農牧産品流通過程への介入は、従来からの穀物輸出業界におけるブンヘ・イ・ボルン社を筆頭とする寡占構造に大きな影響を与えた。ここでは、資料の制約により穀物輸出業界の構造変化を継続的に追うことはできないが、入手できる最近の資料によると1983年のブンヘ・イ・ボルン社の穀物およびその副産物輸出货量は、業界内5位であり、86年のそ

* C. D. Alejandro, *Essay on the Economic History of the Argentine Republic*, Yale University Press, 1970, p. 120.

第4表 ブンヘ・イ・ボルン社の穀物輸出額の推移 (1927~34年)

(単位：100万金ペソ)

	1927	1928	1929	1930	1931	1932	1933	1934
A ブンヘ・イ・ボルン社の穀物輸出額	183	195	183	75	80	58	32	35
B 全国の穀物輸出額	603	670	624	323	230	205	187	163
A/B (%)	30.3	29.1	29.3	23.2	34.8	28.3	17.1	21.5

(出所) 第3表に同じ。

れは4位であった。このように現在では30年までにみられたようなブンヘ・イ・ボルン社の穀物輸出業界に対する支配力は大きく後退している(最近、穀物流通過程に対する政府の介入は後退し、民間企業の活動に対する規制が緩和される傾向にある。86年の穀物取扱企業順位は、1位NID ARGENTINA、2位FACA協同組合、3位ACA協同組合、4位Bunge y Born、5位Continental、となっている——穀物委員会資料)。

そして、農業恐慌および世界恐慌以降からみられた輸入代替工業化推進の傾向は、上述した穀物取引引き部門における業績の悪化と相俟ってブンヘ・イ・ボルン社の進路を大きく規定した。その方向は、1929年世界恐慌以前からとられていた経営多角化の継続であった。ブンヘ・イ・ボルン・グループはそれまでに進出していた産業内における技術的関連性のある分野での多角化を進めるとともに、新たに従来から進出していた産業より高度の技術を必要とする化学工業部門へ本格的に進出を開始した。そこで次に29年以降のブンヘ・イ・ボルン・グループの経営多角化の模様を化学工業部門を例にとりみてることにする。

ブンヘ・イ・ボルン・グループが塗料生産を除く化学工業部門に進出したのは、1924年にサランディ硫酸(La Sulfurica de Sarandi)を買収し、リバグビア商工株式会社(S. A. Comercial e Industrial Rivadavia)という名のもとに営業を開始したのがその始まりであるとみられる。そして、32年になると化学製品、農薬、肥料などの製造、輸入、販売を主な目的とするコンパニーア・キミカ社(Cía Química)が設立された。同社は当初、リバグビア社の硫酸を販売していたが、36年には同社独自のドッグ・スール工場が開設され、硫酸、クロ

ロ、苛性ソーダの製造が開始された。

ブンヘ・イ・ボルン・グループの化学工業部門への進出は、こうした独力によるものに限らず1935年ドゥシロ(Ducilo)社の設立に参加するなど、外国の高い技術を持つ化学工業会社との合弁という形でも行なわれた。同社の株式は、その72.5%をアメリカのデュポン社とイギリスのインペリアル・ケミカル社との合弁会社であるデュペリアル社が握り、残り27.75%をブンヘ・イ・ボルン社とフランス資本の会社が握った。当初同社は、レーヨンとセロハンの製造をしていたが、37年には、ベラサテギ(Berazategui)工場を開設し、そこではレーヨンから製造をはじめ、続いて47年にはナイロンの製造に着手した。

さらに、1950年にはコンパニーア・キミカ社と鉱山会社コンパニーア・ミネラ・アギラ社との合弁でスルファミド社が設立され、サンタフェ州サンロレンソで亜鉛と硫酸の製造を始めるなど化学工業部門における事業を拡大していった。

1946年からのペロン政権期では、より明確な産業保護育成策が採られるようになった。その第2次5カ年計画では、各化学製品についての生産目標を定め、それを達成するための保護育成策が施されている。たとえば、酸・アルカリ基本原料について57年中に生産量をそれまでの194%に高めることを目標としている。こうした状況に対してブンヘ・イ・ボルン・グループの化学工業部門もある程度の展開を示した。

しかし、ここで注意しなければならないことは、経済過程に対する政府の介入は、企業の活動を制限する可能性もあり得るということである。特にペロン政権期には、政府主導により強力な輸入代替工業化政策が推進されたが、それは同時に農牧

業の発展に対して否定的な作用をもたらすものであった。上述のように化学工業部門での事業展開も一部にみられたものの、フンヘ・イ・ボルン・グループはあくまでも穀物輸出部門にその起源を持ち、それと関連する部門を中心に発展してきた企業グループであったため、農牧業に否定的な政策は同グループの経営姿勢を消極的なものにしたのではないと思われる。この時期、フンヘ・イ・ボルン・グループが既進出産業部門以外への新たな進出が見られなかったのも、あるいはこうしたことと関係があるのかもしれない。この点も今後の研究課題の一つとして残ることとなる。

2 フンヘ・イ・ボルン・グループの構造

1. 株式・人的結合

その後、アルゼンチン経済は、一定の期間プラス成長が続いた後マイナス成長が訪れるというストッパ・ゴー・サイクルを繰返し、経済政策も変動をみせた。その間、フンヘ・イ・ボルン・グループは、情報産業やセラミック製造産業等の新しい産業分野へ進出する一方、1977年には穀物エレベーターの民有が認められ、同社もさっそく穀物エレベーターを建設するなど経営環境の変化に対応する動きをみせた。以下、ここでは、フンヘ・イ・ボルン・グループの現在の構造をみてみることにする。

株式所有関係からみたフンヘ・イ・ボルン・グループの構造はきわめて複雑であるが、あえて整理してみると、およそ次のようになる。まず、グループの中心にフンヘ・イ・ボルン株式会社 (Bunge y Born S. A.) と南アメリカ金融工業会社 (Soc. Financiera e Industrial Sudamericana) があり、グループの持ち株会社としての機能を果たしている。その下に食品加工業のモリーノス・リオ・デ・ラプラタ社や、化学工業のコンパニーア・キミカ社、塗料製造のアルバ社などが位置している。これら子会社は、各業界における有力企業で、それらもまた独自にいくつかの子会社 (フンヘ・イ・

ボルン社からみれば孫会社) を所有している。しかし、実際の株式所有関係は、こうした上下の関係だけではなく、子会社同士の株式の持ち合いや、子会社が共同して孫会社を所有するなど複雑なものとなっている (第1図)。

フンヘ・イ・ボルン・グループでは、こうした株式による結合のみならず、役員兼任による人的結合もみられる。同グループの役員兼任はグループ成立の初期から行なわれていたらしく、前出のロケ・パスも1939年に同グループにおいて役員兼任が広く行なわれていたことを指摘している。

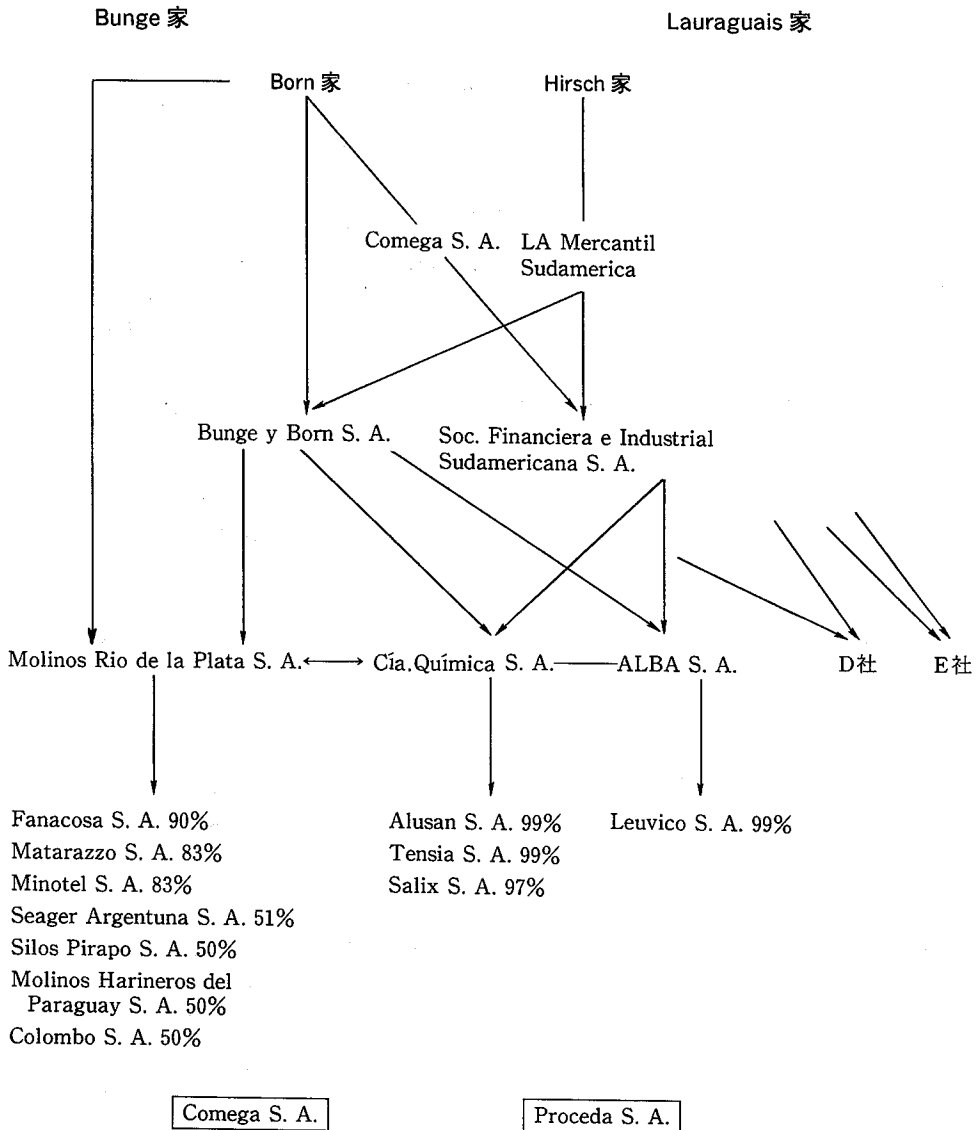
1971年の記録によるとフンヘ・イ・ボルン社の社長ホルヘ・ボルンは、コンパニーア・キミカ社や、モリーノス・リオ・デ・ラプラタ社の副社長を務めるなど、グループ内11企業の役員を兼任している。こうした役員兼任は、所有一族の役員に限らず、一般の役員にもみられる。たとえば、フンヘ・イ・ボルン社の取締役ファン・ギセリク (Juan Gyselynck) はコンパニーア・キミカ社や、センテナラ社の社長を務めるなど、グループ内8企業の役員を兼任している。この他、監査役の兼任も広くみられ、モリーノス・リオ・デ・ラプラタ社の監査役アントニオ・ムスカ (Antonio A. Muscat) などは、グループ内18企業の監査役を兼任している。

こうした役員兼任をみてわかることは、グループ内におけるフンヘ・イ・ボルン社の地位である。というのはフンヘ・イ・ボルン社の役員も多くは、グループ内主要企業の役員を兼任することが多く、同社がグループ内において支配的力を持ち、穀物商社としての本来の活動に加えて、グループの本社的機能を果たしていることが確認される。また、こうした、フンヘ・イ・ボルン社を中心とした人的ネットワークが実際面でグループを支配する機構となっている。

2. グループの活動

フンヘ・イ・ボルン社の資料によると、1983年

第1図 ブンヘ・イ・ボルン・グループ

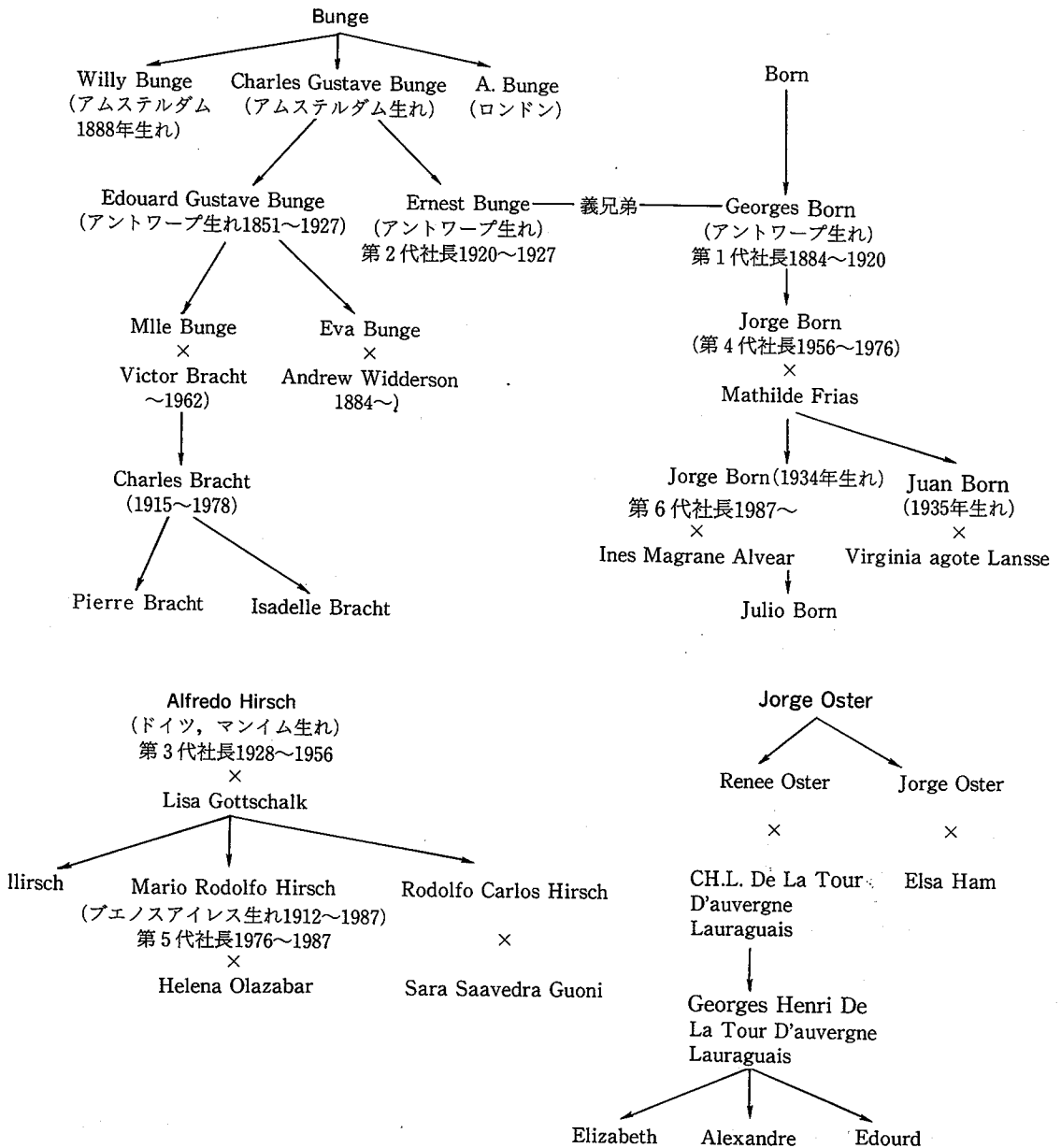


(出所) Molinos Río de la Plata S. A. 「1987年財務資料」; Compañía Química S. A. 「1987年財務資料」; S. A. ALBA 「1987年財務資料」; Ruben, Bozzo, “Radiografía económica de un monopolio: Las arterias de Bunge y Born, *Realidad Económica*, No. 15, 1974.

における同グループ売上げの内訳は、食品加工 45%、穀物取り引き 21%、化学工業 11%、塗料製造 9%、繊維 10%、罐製造 3%、情報産業 1%となっており、同グループの活動の中心が穀物取り

引きを凌いで、食品加工業や繊維産業などの軽工業になっていることがわかる。また、本業の穀物取り引きの比率が 21%となっていることは、同グループの経営多角化への努力の結果であろう。

第2図 ブンヘ・イ・ボルン社を支配する家族の家系図(予想)



(出所) Raul Green and Catherine Laurent, Bunge&Born, Publsud, Paris, 1985, pp. 64-65.

次に、この経営多角化の模様を1986年におけるグループ内個別企業についてみる。まず、グループ内の最大企業であるモリーノス・リオ・デ・プラタ社は、売上高が4億4000万オーストラルであり、これは、売上高総合ランキング11位、食

品加工業では1位となっている。グループ内2位のアルバ社の売上は1億1000万オーストラルあり、総合54位、塗料生産部門では1位となっている。グループ内3位のグラフィ社は、1億700万オーストラルの売上があり、総合58位、繊維産

業内では3位となっている。また、グループ内4位のコンパニーア・キミカ社も、1億400万アウストラルの売上げがあり、総合60位、化学工業内では3位になっている。

このようにフンヘ・イ・ボルン社の子会社は、食品加工、繊維、化学、塗料等の産業にわたって事業を展開しており、しかも、各産業内での有力企業として活躍している。1986年の利益をみても、フンヘ・イ・ボルン社が111万アウストラルであったのに対し、モリーノス・リオ・デ・ラプラタ社は803万アウストラル、アルバ社は334万アウストラル、コンパニーア・キミカ社は733万アウストラルの利益を上げ、フンヘ・イ・ボルン社のそれを上回っている。このことは、現在の同グループの資本蓄積の中心が、製造業部門にあることを示している。さらにそれは、同グループの利潤機会多様化戦略が順調に進んでいるということとなり、グループ全体の経営安定化に寄与しているといえる*。

3. 子会社を中心としたサブ・グループ

フンヘ・イ・ボルン社の子会社レベルでの活動は、異業種にわたって多角化しているが、その子会社を中心として子会社一孫会社により構成されるサブ・グループをみると、その子会社の属する同一産業内での活動が中心となっている。このことをグループ内最大企業モリーノス・リオ・デ・ラプラタ社を例にとりみしてみる。

モリーノス・リオ・デ・ラプラタ社の1987年財務資料には、同社が50%以上株式を所有する企業が7社、15%以上50%未満の株式を所有する企業が3社記載されている。このうち50%未満の株式を所有する企業名は、グラフィ社(18.8%)、コンパニーア・キミカ社(15.9%)、プロセダ社(18.9%)とグループ内他業種企業のものである。これらはグループ内子会社同士の株式の持ち合いであるといえる。

* 財務内容、ランキングについては *Prensa Económica* 誌, Sep. 1987.

これとは対照的に、50%以上の株式を所有し、支配権を行使できる企業の活動内容は、食品加工業5社(アルコール製造を含む)、穀物倉庫業者1社、農牧業関連会社(Arrendatario y Prest. Prendatario)1社とすべて食品加工業と関連のある企業となっている。子会社を中心としたサブ・グループでは、同一産業内での多角化現象がみられる。また、モリーノス・リオ・デ・ラプラタ社自体の活動も、製粉や食用油生産の他に、マーガリンやマヨネーズを製造するなどの多様化が図られている。

4. 所有と経営

フンヘ・イ・ボルン社は、1884年にエルネスト・フンヘとホルヘ・ボルンにより創設されたが、97年にはドイツ出身のアルフレッド・ヒルシュとホルヘ・オステルから増資を受け、彼らも経営に参加することとなった。

同社社長は、1884年から1920年までホルヘ・ボルンが務め、その後を受けてエルネスト・フンヘが27年まで務めている。同年彼は、弟の死去に伴いベルギー・ブンゲ社の経営をみるために母国に帰国した。30年後半のフンヘ・イ・ボルン社の役員構成は、社長アルフレッド・ヒルシュ(第3代、28~56年)、副社長ホルヘ・オステル、取締役ホルヘ・ボルンとすでにフンヘ家の名を持つ者は役員名簿には見当たらない。この時点での各家族の持ち株比率は明らかではないが、グループ内主要企業の役員のなかに同家の名前がみつからないことから、アルゼンチンのフンヘ・イ・ボルン・グループに対する同家の影響力が大きく後退したことが推測される。

ルーベン・ボッソとオラシオ・メンドーサによると、1971年の株式所有関係はおよそ次のようになっている。まず、フンヘ家のフンヘ・イ・ボルン社と南アメリカ金融工業会社に対する持ち株の比率は、3%および1.6%と少数株主に転落している。また、オステル家の女婿の系統に当たるウラグアイス家の両社に対する持ち株の比率も、

同家の支配する会社が所有している分を含めても8%前後とグループ経営の主導権を握るほどには至っていない。

これに対して、ボルン家とヒルシュ家の両社に対する持ち株の比率は、支配会社を通じて所有するものまで含めると各々20%以上であり、持ち株の比率からみるとこの両家のグループに対する支配力は大きいと言ってよい。事実、ブンヘ・イ・ボルン社の社長人事をみても、第2代社長エルネスト・ブンヘを除くと、現在の第6代社長ホルヘ・ボルンに至るまでボルン家とヒルシュ家から交互に社長が選出されている(第2図)。

こうした一族支配は、アルゼンチンの他の企業にも多くみられるものであるが、それはまた世界の5大穀物企業に共通してみられる現象であり、穀物企業の特徴から一族支配の現象を説明しようとする考え方もある。すなわちダン・モーガンは、穀物企業の一族支配の現象を以下のように説明する。

「(穀物の)取り引きには絶えず巨額の金がうごいており、それらをことごとく記帳する時間的余裕はない。そこでこうした企業を運営する人々は、必然的に、信頼できる人間を欲しがらる。そして、それは身近な一族メンバーで、その事業に投資しているか権利を持っている人間、ということになるのが普通である」*。

結 び に か え て :

アルゼンチン経済のなかの
ブンヘ・イ・ボルン・グループ

アルゼンチンの最近の企業グループに関する信頼できる研究のなかに、財務諸表の分析をとおして企業グループを検出したM・カピセとE・M・バスワルドのものがある。それによると、ブンヘ・イ・ボルン・グループは、69社より構成されており、グループに所属する企業数において、2位の

* モーガン『巨大穀物商社——アメリカ食糧戦略のかけに——』(NHK食糧問題取材班監訳 喜多迅鷹・喜多元子訳) 日本放送出版協会 1980年 287ページ。

ペレス・コンパニク・グループ(48社)を抑え、アルゼンチン最大の企業グループとなっている。

その内訳をみても、農牧業関係15社、製造業関係21社、金融関係25社となっていて、他グループと比べると農牧業関係と金融関係の企業が多い。また、同社資料により1983年の同グループの売上げの内訳をみても、食品加工業45%、穀物および綿花の取り引き21%、化学工業11%、塗料製造9%、繊維10%、罐製造3%、情報産業1%となっており、金融部門を除く同グループの活動の中心が、穀物および綿花の取り引きと、食品加工や繊維などの軽工業であることはすでに指摘した。

ブンヘ・イ・ボルン・グループがこのような構成を持つに至った理由を小稿においては、アルゼンチン経済の変容に対する企業グループの対応という観点からみてきた。すなわち同グループは、19世紀末から1929年の世界恐慌にいたるまでの一次産品輸出経済期においては、主要生産物である穀物の取り引きを中心に発展し、さらにそれと関連する食品加工業や繊維産業というように事業を拡大していった。ところが20年代半ば以降の農業不況とそれに続く29年に勃発する農業恐慌および世界恐慌により一次産品輸出経済は限界に達し、それ以降アルゼンチンでは輸入代替工業化が進展し、さらにペロン政権期になると国家主導による工業化政策が推進されていった。こうした状況は、ブンヘ・イ・ボルン社の本業である穀物取り引き自体の業績を悪化させ、多角化をより一層進展させていった。それは、以前から進出していた分野内での多角化をより進展させるとともに、化学工業部門など新たな分野にも進出するというものであった。このように、ブンヘ・イ・ボルン・グループの発展過程は世界経済から大きな影響を受けたアルゼンチン経済の変容を反映しており、その意味において同グループの歴史はアルゼンチン経済史の縮図であったともいえる。

こうしたブンヘ・イ・ボルン・グループの形成

過程は、同時にアルゼンチンの産業構造形成過程の一部をなすものであった。アルゼンチンの産業構造を資本の性格により分類してみると、およそ民族系企業は非耐久消費財生産部門、外資系企業は耐久消費財生産部門、国営企業は公共部門と一部資本財生産部門を中心に活動しているといえる。穀物取り引きという一次産品輸出経済の要であった部門から出発し、それと営業的関連性のある非耐久消費財生産部門へと経営多角化を図り、アルゼンチン最大の民族系企業グループに発展していった同グループの発展の図式から、アルゼンチンの産業構造において、民族系企業の活動が非耐久消費財生産部門中心になっていることへのひとつの説明になると思われる。

とはいえ、小稿における議論からアルゼンチンの民族系企業の資本蓄積過程全般、およびそこから導き出されるであろうアルゼンチン資本主義の特殊性を語ることはもちろん不可能である。しかし、小稿でその一部が明らかとなった民族系企業グループの発展過程に関する研究をさらに進めることにより、より具体的なアルゼンチン資本主義像が浮かび上がってくることであろう。

参考資料

〈論文・単行書〉

- Roque Paz, "El Grupo Bunge y Born en la economía Argentina," *Argumento*, No.4, Buenos Aires, 1939.
- James R. Scobie, *Revolution on the Pampas*, The University of Texas, Austin, 1964.
- D. A. Finenup, *The Agricultural Development of Argentina*, New York, 1969.
- C. D. Alejandro, *Essays on the Economic History of the Argentine Republic*, Yale University Press, 1970.
- Bunge y Born, *Bunge y Born, 1884-1984, Cien-aniversario*, Catalogue, printed by the Company, Buenos Aires, 1972.
- Guía de Sociedades Anónimas*, Cámara Argentina de Sociedades Anónimas, Buenos Aires, 1972.
- Ruben Bozzo, "Radiografía económica de un

monopolio: Las arterias de Bunge y Born," *Realidad Económica*, No.15, 1974.

- J. Fuchs, *Argentina: Actual estructura económico social*, Ediciones Estudio, Buenos Aires, 1981.
- CEPAL, *Empresas Transnacionales en la Industria Argentina: El caso Aregentina*, CEPAL, Santiago de Chile, 1983.
- Raúl H. Green, *Bunge et Born*, Editions Publisud, Paris, 1985.
- Raúl H. Green, "Bunge y Born: una tradicional discreta," *Realidad Económica*, No. 70, 1986.
- B. D. Azupiazu and M. Khavisse, *El Nuevo Poder Económico*, Ediciones Legas, Buenos Aires, 1986.
- J. Schvarzer, *The History of Bunge y Born*, paper for the Seminar organized by the Institute of Developing Economies held in Tokyo in March, 1988.
- 楊井克巳編『世界経済論』東京大学出版会 1961年。
- A・フェレール『アルゼンチン経済史』(松下洋訳) 新世界社 1974年。
- 宇野弘蔵監修『講座 帝国主義の研究2 世界経済』青木書店 1975年。
- 梅井義雄『三井財閥史 大正・昭和編』教育社 1978年。
- 安岡重明『三井財閥史 近世・明治編』教育社 1979年。
- D・モーガン『巨大穀物商社——アメリカ食糧戦略のかけに——』(NHK食糧問題取材班監訳 喜多迅鷹・喜多元子訳) 日本放送出版協会 1980年。
- 中川敬一郎『比較経営史序説』東京大学出版会 1981年。
- R・ギルモア『世界の食糧戦略』中山善之訳 TBSブリタニカ 1982年。
- 大泉光一・今井圭子・小池洋一『ラテンアメリカ中進国の資源と工業化』泰流社 1984年。
- 〈新聞・雑誌〉
- La Nación* 紙; *Prensa Económica* 誌; *Mercado* 誌; *The Review of the River Plate* 誌。

(うさみ・こういち/中南米総合研究プロジェクト・チーム)