

# メキシコ：経済危機下の大企業 大手鉱工業企業・ 企業グループの最近の動向(特集 ラテンアメリカの 企業と経営)

著者	星野 妙子
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) <a href="http://www.ide.go.jp">http://www.ide.go.jp</a>
雑誌名	ラテンアメリカレポート
巻	5
号	1
ページ	2-9
発行年	1988-03-20
出版者	アジア経済研究所
URL	<a href="http://hdl.handle.net/2344/00006656">http://hdl.handle.net/2344/00006656</a>

## メキシコ 経済危機下の大企業

大手鉱工業企業・企業グループの最近の動向

星野 妙子

### はじめに

1982年以來、メキシコは慢性的な経済危機の状態にあるといえる。その前年から始まった国際原油価格の下落は、外貨収入と財政収入を石油に大きく依存するメキシコ経済のもろさを露呈させ、対外的には債務累積問題を、国内的には、財政赤字の膨張、インフレ、生産の急激な落ち込みを引き起こすひきがねとなった。そしてこれらの山積する問題に対して有効な解決策を見出し得ないままに、メキシコ経済は86年、再度の国際原油価格の暴落にみまわれた。83年に-5.3%に落ち込みながら、その後若干上向きつつあった国内総生産成長率は、86年には再び-3.7%に転落した。

ところで、メキシコ経済全般がこのように非常に厳しい状況に置かれているなかで、一つの興味深い事実がある。それは、経済の一端を担う大手企業・企業グループが比較的順調な業績を上げていることである。本稿では、鉱工業部門の大手企業・企業グループの最近の動向を、それを取りまく経済環境と関連させながら検討し、あわせて、メキシコ経済において現在進行しつつある産業構造の変容について、若干の考察を試みたい\*。

\* 本稿で用いる統計数字は特にことわらないかぎり以下の資料から引用するか、そこに掲載された数字をもとに算出したものである。国民経済統計：Banco de México, *Indicadores económicos*, Septiembre, 1987；企業に関する統計：“Las 500 empresas más importantes de

México,” *Expansión*, Vol. 19, No. 472, Agosto 19, 1987, “Los grupos más importantes de México,” *Expansión*, Vol. 19, No. 473, Septiembre 2, 1987 およびメキシコ証券取引市場 (Bolsa Mexicana de Valores) 発行の上場企業に関する報告書, *Información Trimestral* (3カ月ごとに発行), *Información sobre asamblea* (株主総会開催後に発行)。

### 1 1986年の国際原油価格の下落とその企業活動への影響

1986年の国際原油価格の大幅な下落は、経済再建に苦悩するメキシコ経済を、一層の苦境に追込むこととなった。価格下落により原油・天然ガスの輸出収入は前年の133億ドルから55億ドルに激減した。82年の価格下落の際は、輸出量の増加により、82年から83年の原油・天然ガス輸出の減少額を10億ドルに引き止めることができたことを考えあわせると、今回の事態の深刻さが理解できよう。他方、財政収入も大幅に減少し、その結果、連邦政府と公営企業を合わせた政府部門の収入総額中、ペメックス(メキシコ石油公社)の収入の占める比率は、85年37.2%から86年29.6%へ、また、連邦政府の収入総額中に占めるペメックスからの税収も85年34.7%から86年23.2%へと縮小した。

このような事態に対するメキシコ政府の対応策は、基本的には1982年以來とられてきたものと同様のものである。つまり、対外累積債務の返済繰り延べ、ペソの切り下げ、財政緊縮、国債発行・金融機関からの借入による財政赤字の補填、等々

であり、それらの一層の徹底であった。その成果としては、公的債務の返済繰り延べ協定がメキシコ側に有利な条件で締結されたことにより、債務返済負担が軽減されたこと、また、ペソ切り下げにより非石油製品の輸出が順調に伸びつつあること、この2点が指摘できよう。しかし反面、これらの政策によってメキシコ経済は、インフレの加速化という新たな問題を抱え込むこととなった。メキシコの消費者物価上昇率は1982年に98.8%という高い水準に達した後、年々低下する傾向にあった。それが86年には、105.7%という82年を上回る悪い結果となった。インフレ加速化の要因を列挙すれば、次のとおりとなる。①財政赤字補填のための巨額の国債の発行、②①との関連で、それによる金利の上昇、③政府補助金のカットによる生活必需品・サービスの値上がり、④ペソの切り下げによる輸入品の高騰、⑤公的債務の資本化、等々である。以上あげたインフレ要因のいくつか、たとえばペソの切り下げ、公的債務の資本化等は、先に述べた対応策の成果の要因とも関わってくるもので、そのことから、経済再建がいかに困難なものであるかが推測されよう。

以上のような一連の対応策の、企業活動への影響を整理すると、以下のとおりとなる。企業活動にとって目下最大の問題は国内市場の縮小である。それは経済危機が始まった1982年以来、常に企業活動を脅かしてきた問題であったが、財政の一層の緊縮による公共部門の需要の減退と、イン

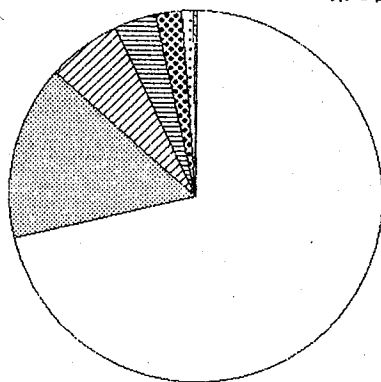
フレによる国民の実質所得の低下、それによる一般消費需要の減退によりさらに深刻化した。対応策との関連でさらに問題を挙げれば、金利の高騰、輸入中間財・資本財の高騰による生産コストの上昇がある。生産コストの上昇を価格に転嫁すれば、すでに縮小しつつある市場はさらに縮小することになる。企業はジレンマに立たされているといえる。対応策に関連してさらにもう一つ問題を付け加えるとすれば、大量の国債の発行が民間企業の資金調達を圧迫しているという点がある。国債は、一方で証券市場において企業が発行する証券と競合することで同市場における企業の資金調達に制約を加え、また他方で多額の商業銀行の資金を吸収することにより、民間企業への融資資金の枠を狭める働きをしている。以上挙げた政府の対応策の企業活動への影響は、いずれも否定的側面ばかりであるが積極的側面も存在する。それはペソの切り下げが企業の輸出競争力を高めたことである。この点については後に再び触れることにする。

いずれにしても、国際原油価格暴落後の企業をめぐる経済環境は非常に厳しかったといえる。このような環境にあって大手企業はいかなる業績をあげているのか。以下に検討してみたい。

## 2 メキシコの手錠工業企業・企業グループ

まず検討の対象とするメキシコの手錠工業企業・企業グループを明らかにしておきたい。対象

第1図 大手324社の規模別の売上高の構成 (1986年)  
(ペメックスを除く)



(出所) 第1表に同じ。

## ●メキシコ：経済危機下の大企業

企業はメキシコの経済誌 *Expansion* が毎年発表する「メキシコの大手 50 社」と「メキシコの大企業グループ」の売上高による企業番付の、1986 年における上位 50 社、そのうちの鉱工業部門の企業ないしは企業グループ\*である。「大手 50 社」の番付のなかには大手企業グループの構成企業も含まれており、この重複する部分を除くと、二つの番付が取り上げる企業・企業グループの数は 215 個別企業と 109 企業グループとなる。これらの企業・企業グループの売上高合計中、上位 50 社の占める比率は 79.4%、売上高が桁外れに大きい 1 位のペメックスを除いても 70.9% となり、少数の大企業・企業グループに生産が極端に集中していることが明らかになる(第 1 図)。この上位 50 社中 35 社(正確には 12 個別企業と 23 企業グループ)が鉱工業部門を主な活動の場とし、その売上高の合計は上位 50 社の合計の 84.5%、ペメックスを除いても 75.5% を占める。これらの数字から、検討の対象とする企業・企業グループが、メキシコ経済においてきわめて重要な地位を占めていることが推測できる\*\*。

\* メキシコの企業組織は、政府系、外資系の企業が単独の企業から成る場合が多いのに対して、大手民族系民間企業が、持株会社の下に統合された企業グループを形成する場合が多いという特徴を持つ。そのため、民族系民間企業を個別企業として見た場合規模は小さいが、同一の資本系列にある企業群を一つの資本の単位としてみた場合、その規模は外資系、政府系に匹敵、時にはそれを凌ぐ場合がある。民族資本の力を正しく評価するためには、グループ単位での考察が不可欠である。*Expansion* 誌は 1985 年以降、それまでの個別企業と企業グループの差異を無視した大手 500 企業の企業番付の編纂方法を改め、企業グループに属する個別企業をも含めた大手 500 個別企業と、グループのみを対象とした大手グループ(具体的には持株会社)の、二つの番付を発表している。

\*\* これらの大手鉱工業企業・企業グループが国民経済のなかでいかなる比重を占めるのか、直接それを明らかにする数字は残念ながらみあたらない。なお、少々古い数字であるが、S・コルデロは、1966 年にメキシコで活動していた鉱工業部門の 13 万 4949 事業所の粗生産額の 64.3% が上位 1117 事業所(938 社)に集中して

いたと指摘している(S. Cordero, *Concentración industrial y poder económico, Cuadernos del CES 18, El Colegio de México, México, 1977, p. 14*)。また 1970 年代後半のメキシコにおける資本集中を分析した E・ヤコフと W・ペレスは、1973 年から 79 年のあいだに、鉱工業企業大手 100 社の生産額の合計がメキシコの鉱工業総生産額に占める比率は、19% から 28% に上昇したと述べている(E. Jacobs & W. Perez Nunez, "Las grandes empresas y el crecimiento acelerado," *Economía Mexicana, CIDE, Mexico, 1981, p. 103*)。

35 社の資本の性格を探ると、3 社が政府系(売上高で 35 社合計の 47.3%、ペメックスを除くと 6.7%)、12 社が外資系(同じく 21.4% と 37.9%)、民間の民族系が 19 社(同じく 31.3% と 55.4%) となる\*。ここで注目される点は、民族系民間企業の比重の大きさである。一般にイメージされているような、圧倒的強さを持つ外資・国家資本と弱体な民族資本、という姿は、必ずしもあてはまらないといえる。

\* *Expansion* 誌の企業番付には、資本の性格を規定する際の基準については明記されていない。しかし結果から見ると、過半数株式を握る株主の性格によっていると考えられる。ただし過半数を握る株主が存在しない場合もあり、その場合は最大の株主、もしくは実質的に誰が決定権を握っているかで判断している模様である。過半数株式を握る株主によって資本の性格を判断する場合の問題点は、たとえば外資 49%、民族資本 51% でも、後者が分散所有されている場合、実質的には経営は外資側に握られている可能性が高いということである。本稿ではこのような場合で、明らかに外資側に経営権が握られていると考えられるものは外資系企業のなかに数えた。

35 社の個別企業名・持株会社名、*Expansion* 誌の番付における順位、業種、資本の性格、売上高を示したものが、第 1 表である。以下においては、この表を参考にしながら、ここに上げられた企業の最近の動向を検討してみたい。

### 3 大手鉱工業企業・企業グループの最近の動向

現在メキシコの企業が抱える問題としては、先

に上げた国内市場の縮小、生産コストの上昇、資金調達難に加えてさらに累積債務を上げることができる。以上の問題のなかで、資料的に状況を把握しやすい累積債務と市場の縮小のふたつの問題について述べてみたい。

1. 累積債務

1982年に対外累積債務危機が発生した時点において、メキシコはおよそ800億ドルの対外債務を抱えていた。この内の4分の1にあたるおよそ200億ドルが、本稿が主な考察の対象とする企業・

第1表 *Expansión* 誌による1986年の大手50社のうち鉱工業部門の企業・企業グループ

No <sup>1)</sup>	No <sup>2)</sup>	個別企業名またはグループ名	売上高 (100万ペソ)		業 種	資本の性格 <sup>3)</sup>
			1986	1985		
1	1	Petroleos Mexicanos	6,801,300.0	5,330,500.0	石油採掘・精製	E
2	(1)	Grupo Industrial Alfa,S.A.	700,738.0	399,409.0	鉄鋼・化学・食品・その他	IP
3	(2)	Vitro,S.A.	650,398.0	312,957.0	ガラス	IP
4	2	Chrysler de Mexico,S.A.	640,299.3	277,667.2	自動車	M
5	3	General Motores de Mexico,S.A.de V.	610,391.9	284,994.9	自動車	M
6	(4)	Valores Industriales,S.A.	547,650.0	286,132.0	食品	IP
7	(5)	Sidermex	503,354.0	250,606.0	鉄鋼	E
8	(6)	DESC,Sociedad de Fomento Industrial,S.A.de C.V.	445,009.0	274,072.0	自動車部品・化学・その他	IP
9	5	Ford Motor Company,S.A.	402,930.0	235,255.0	自動車	M
10	6	Volkswagen de Mexico,S.A.de C.V.	376,803.0	208,693.0	自動車	M
11	(7)	Industrias Peñoles,S.A.de C.V.y Subs.	321,629.0	147,033.0	鉱業	IP
12	(8)	Grupo Industrial Bimbo,S.A.de C.V.	277,222.6	130,482.2	食品	IP
13	(9)	Cydsa,S.A.	268,718.0	130,048.0	化学	IP
14	10	Celanese Mexicana,S.A.	267,711.0	141,833.0	化学	M
15	13	Compañía Nestle,S.A.de C.V.	214,577.4	103,058.7	食品	M
16	(10)	Grupo Industrial Minera Mexico,S.A.de C.V.	197,387.0	79,959.0	鉱業	IP
17	(11)	Cementos Mexicanos,S.A.y Subs.	183,784.0	102,603.0	セメント	IP
18	(13)	Grupo Condumex,S.A.	165,307.4	110,217.8	銅線・自動車部品・その他	IP
19	18	IBM de Mexico,S.A.	165,174.0	80,604.0	電子機器	M
20	(14)	Grupo Gamesa,S.A.	153,986.0	82,102.0	食品	IP
21	(15)	Sociedad Industrial Hermes,S.A.de C.V.	144,903.0	109,806.0	自動車部品・機械・その他	IP
22	(16)	Cia. Industrial de San Cristobal,S.A.y Subs.	139,892.0	84,090.0	製紙	M
23	22	Nissan Mexicana,S.A.de C.V.	137,601.0	122,465.0	自動車	M
24	(17)	Empresas Toltéca de México,S.A.de C.V.	137,099.0	72,076.0	セメント	IP
25	(18)	Tubos de Acero de México,S.A.	128,383.0	89,894.0	鋼管	IP
26	(19)	Grupo Industrial Saltillo,S.A.de C.V.y Subs.	124,289.0	69,046.0	機械・電気機器・その他	IP
27	27	Fábrica de Jabon La Corona,S.A.de C.V.	120,743.0	58,915.0	石鹼	IP
28	29	Cigarros La Tabacalera Mex.,S.A.de C.V.	116,667.0	57,783.0	タバコ	IP
29	(23)	Grupo IMSA,S.A.	105,106.0	58,887.0	鉄鋼	IP
30	(24)	Teleindustria Ericsson,S.A.y Subs.	101,613.0	38,387.0	電子機器	M
31	(25)	Xerox Mexicana,S.A.de C.V.	94,235.0	52,693.0	機械	M
32	36	Anderson Clayton & Co.S.A.	94,016.0	58,292.0	食品	M
33	(26)	Grupo Unisys	92,327.7	41,382.5	電子機器	M
34	(27)	Industrias Nacobre,S.A.de C.V.y Subs.	91,166.0	57,186.0	金属	IP
35	(28)	Productora e Importadora Papel,S.A.de C.V.	83,677.0	49,042.0	製紙	E
合 計			15,606,087.3	9,988,171.3		

(注) 1) 鉱工業企業・企業グループ中の順位。2) *Expansión* 誌の原表における順位。かつこのないものは500個別企業中の順位、かつこのあるものは大手グループ中の順位。3) Eは公営企業、Mは多国籍企業、IPは民族系民間企業。ほとんどが *Expansión* 誌による分類であるが、17位と29位については、原表はIPに分類されているが、株主の在り方から考えて外資系と判断し、Mとした。

(出所) “Las 500 empresas más importantes de México,” *Expansión*. Vol. 19, No. 472, Agosto 19, 1987; “Los grupos más importantes de México”, *Expansión*, Vol. 19, No. 473, Septiembre 2, 1987 より作成。

## ●メキシコ：経済危機下の大企業

企業グループをはじめとする大手民間企業・企業グループの債務であった。このような累積債務が現在、企業の財政にいかなる影響を及ぼしているかを見る一つの手がかりとして、35社の負債／総資産の比率を検討したい\*。なお、多くの企業において負債の大半は、対外債務と、後に述べるFICORCAの制度を利用して対外債務から振り替えられた対内債務から成っている。

\* 債務／総資産の比率がどれくらいになると企業経営にとって問題となるかの判断は難しい。たとえば比率が高くても、債務返済の見通しがある場合（追加融資、高い収益が期待できるときなど）問題はない。しかし現在のメキシコ経済の状況を考えると、1982年にみられたように、負債／総資産の高い比率は経営危機の引きがねとなる可能性は大きい。なお本稿で債務／総資産を算出するのに用いた数字は *Expansion* 誌の1987年発表の企業番付に記載されているものである。

50%を基準に、負債／総資産の比率の分布を見ると、35社中それが50%以上の企業・企業グループは1984年15社、85年13社、86年9社であった。一方、50%未満のものは、同じく、14社、16社、20社、数字が不明の企業はいずれの年も6社であった。さらに、86年に50%を超える9社の過去3年間の数字の変化を見ると、低下しつつあるもの5社、上昇しつつあるもの3社、どちらとも言えないもの1社となる。つまり以上を整理すれば、負債／総資産の比率は50%未満の企業の数が増えて50%以上の企業が減る傾向にあり、さらに現在50%以上の企業についてもその数字は減少傾向にあるということになる。このことから、債務問題は一部においてはいまだに深刻な問題であるが、8割近くの企業・企業グループは問題克服の足がかりをつかみつつあると言える。それを裏付けるもうひとつの事実、35社中86年の企業年報が入手できた12社について、年報の冒頭に記載される活動総括を検討してみると、現在各社が直面している問題として債務問題をあげている企業は2社にすぎないという点である。12社中10社が最大の問題として国内市場の縮小を挙げている。

## 2. 国内市場の縮小

35社の1985年と86年の売上高は第1表に示すとおりである。86年の売上高の前年比の伸びが消費者物価上昇率(105.7%)を凌いだのは10社のみであった。残り25社の売上高は実質的には低下している。その詳細を示すと、前年比名目増100~105%が4社、同90%台2社、80%台4社、70%台6社、60%台3社、50%台1社、50%未満5社となる。35社合計では56%であるが、この数字は1位のペメックスの20%台の伸びという数字に大きく影響されており、ペメックスを除くと89%となる。売上高の数字のなかには後に述べるように輸出も含まれており、このことも考え合わせると、国内市場の縮小の程度はかなりのものであることが推測できる。

しかしこのような状況にもかかわらず、多くの企業の業績は比較的堅調である。それを裏付ける一つの事実として、35社中財務諸表を入手できた13社に関していうと、1986年度、1社を除きいずれも純利益を計上したという点をあげることができる。この13社中7社が、売上高が実質的に低下した企業である。

これらの結果から見るかぎりでは、累積債務、国内市場の縮小という二つの問題は、多くの企業・企業グループの場合、その存続を脅かすような深刻な問題とはなっていないと言える。結論を先取りしたかたちで言えば、これらの問題に対するさまざまな対応策が、業績の極端な悪化を阻んでいるのである。対応策の内容について、以下において述べてみたい。

## 4 経済危機への対応策

### 1. 債務対策

多くの企業・企業グループの債務負担が軽減しつつある要因としては、債務問題へのさまざまな対応策の効果を上げることができる。対応策のなかには、政府のイニシアティブの下で実施されて

いるものと、各社が独自に実施しているものがある。前者に属するものとしては、メキシコ政府による「為替リスク保証のための信託基金」(Fideicomiso para la Cobertura de Riesgos Cambiarios-FICORCA)の設置をあげることができる。FICORCAのねらいを簡単に述べれば、ペソの切り下げで債務企業が多額の損失を被らないように、債務返済繰り延べ交渉中、または交渉を済ませた企業に対し、政府が安いコストでドルの調達を保証するというものである\*。この制度によって債務企業が債務から開放されたわけではないが、返済負担が軽減し、債務管理が容易になったということが出来る\*\*。

\* FICORCAの運用方法は次のとおりである。債務企業はドル債務額に等しい額のペソをFICORCAを通じて国内銀行から借入れ、こうして得られたペソで統制レートでドルを買い、同じ企業がこのドルをFICORCAに貸し付ける。債務企業は国内銀行にペソで返済していくが、ドル債務はFICORCAに貸しつけられたドルから返済条件に従って債権銀行に返済される。

\*\* FICORCAの適用を受けた多くの企業のドル債務元金の返済は1987年から始まることになっていた。しかし86年の原油国際価格の暴落によりドルの調達は困難となった。そこで政府は87年、FICORCA関連債務の返済の一括再繰り延べ交渉を行ない、公的対外債務の返済と同様の有利な返済条件を勝ち取った。

FICORCAは、民間企業の対外債務累積問題の解決に重要な役割を果たしたと言えるが、この制度以上に債務の軽減に効果があったのは、企業独自の対応策である。そのひとつは債務の資本化であり、もうひとつは債務の自力返済である。

前者については前掲リストにあげられた企業のうち、明らかになっているものだけでも、2位のアルファードグループ、4位のクライスラー、23位の日産メヒカーナ、25位のTAMSAの事例をあげることができる。

債務の自力返済を裏付ける事実としては、民間の対外債務残高が債務問題が深刻化した1982年に229億ドルであったのが87年6月には156億ドルに減少していること\*、FICORCAの制度を

抜けた企業が多数存在すること(リストにある企業のうちでは少なくとも2位のアルファードグループ、3位のビトログループ、8位のデスクグループ、22位のサンクリストバルグループ)\*\*、この二つを指摘できる。資金的に余裕のある企業は、返済繰り延べ交渉で合意された期日より早めに債務を返済しつつあることが推測できる。資金的な余裕はどこから生じているのであろうか。次に検討してみたい。

\* *El Financiero*, 1987年9月8日の記事。

\*\* 同上紙, 1987年4月24日の記事。

## 2. 非耐久消費財部門の堅調

まず一つ指摘しておかなければならないのは、経済全体でみると国内市場の縮小は大きいですが、業種別でみるとそれほど縮小していない部門もあるという点である。1982年以降の工業生産の量的推移を業種別に見ると、非耐久消費財生産部門の生産量の落ち込みは、耐久消費財、中間財、資本財の生産部門のそれと比較してそれほど大きくない。経済危機は目下のところ消費者の購買力の低下と投資の減退の影響を最も受けやすい部門に大きな打撃を与えているといえる。一部の企業の売上高がそれほど落ち込んでいないのは、このような業種の特徴によって説明できる(たとえば12位のビンボーグループ、15位のネスル、20位のガメサグループ、27位のコロナ石けん、28位のメキシコタバコ、等々)。それでは、非耐久消費財以外を生産する企業・企業グループの業績が堅調であるのはいかなる要因によるのか。その一つの説明となるのが輸出の急増である。

## 3. 輸出の促進

35社のリストのなかで鉱業部門の企業グループ(11位のベニョレスグループと16位のIMMSAグループ)の売上高が伸びているのは、両グループが輸出企業であるためである(ともに生産量の半分前後を輸出)。また耐久消費財、中間財、資本財を生産する企業中、年報が入手できた12社について

## ●メキシコ：経済危機下の大企業

調べてみると、9社（2位のアルファ・グループ、3位のビトロ・グループ、4位のクライスラー、8位のデスク・グループ、13位のシドサ・グループ、18位のコンドウメックス・グループ、24位のトルテカ・グループ、26位のサルティエヨ・グループ、29位のIMSAグループ）において1985年から86年にかけて輸出が急増し、そのため売上高全体に占める輸出高の比率が大幅に上昇している。またこれとは別に、業種別の動きとして、自動車、セメント、ビールの輸出が86年に急増したとの指摘もある\*（この部門に属する企業は、4位のクライスラー、5位のG.M.、9位のフォード、10位のフォルクス・ワーゲン、23位の日産メヒカーナ〔以上自動車〕、17位のメキシコ・セメント・グループ、24位のトルテカ・セメント・グループ〔以上セメント〕、6位のピサ・グループ〔以上ビール〕）。輸出は国内市場の縮小による売上高の極端な落ち込みを回避させると同時に、それで得た外貨を債務返済に充てることによって利子返済負担を軽減させる働きをしたと考えられる。82年以降、メキシコの工業製品輸出額は急増しているが（82年34億ドル、85年67億ドル、86年76億ドル）、それを支えているのが以上にあげたような大手鉦工業企業なのである。輸出急増の要因としては、一つに86年のGATTへの加盟に象徴される貿易自由化、ペソの大幅切り下げという政府の政策があげられるが、それに加えて、対外債務と国内市場の縮小という問題を抱えた企業にとって輸出こそは唯一の活路であり、そのために各社が輸出促進に努めたことが、その急増をもたらしたといえる。

\* *El Financiero*, 1987年8月13日、9月7日、10月22日の記事。

### 4. 経営合理化

企業の顕著な業績を支えるもうひとつの要因として、経営合理化の進行がある。それを見るためのひとつの指標として従業員数の推移を検討してみたい\*。先にあげた1986年の収益が明らかになる13社について、85年から86年にかけての従業

員数の変化を見ると、増加した企業は5社、減少した企業は8社となる。なお増加した企業のうち4社は85年から86年にかけて売上高を実質的に伸ばした企業、1社は売上高は実質的には減少しているが86年に輸出を急増させた企業である。減少した企業の減少幅は、最小の企業で約400人、最大の企業では約3100人にもものぼる。人員削減の形態は、赤字子会社の整理・売却、企業は存続させたうえで生産合理化＝首切り等いろいろであるが、いずれにしても経営の合理化が非常に大きな規模で実施されていることが推測できる。堅調な事業収益は、ひとつにはこのように多くの労働者の犠牲の上に成り立っているのである。

\* 従業員数は前と同じく1987年の*Expansión*誌の企業番付にある数字を用いた。

### 5 経済危機を契機とする産業構造の変容 ——むすびにかえて——

メキシコの手鉦工業企業・企業グループは、経済全般の危機的状況にもかかわらず、比較的順調な業績を上げている。それは、以上に述べたような、1982年以来、それぞれの企業が推し進めてきた累積債務対策、輸出促進、経営合理化といった一連の対応策の成果であると言えよう。しかし、このような対応策は、企業の業績回復に貢献する一方で、企業の性格と、それが置かれた産業の構造に大きな変更を迫りつつある。以下においては、大手企業・企業グループの動向との関連で産業構造に見られる最近の変化と、経済危機への対応の過程で生じた企業の性格の変化を指摘し、これらの変化がメキシコ経済の今後の在り方にいかなる意味を持ち得るかを考察することで、本稿の結びとしたい。

大手企業・企業グループが今まで述べてきたような対応策を取り得たのは、多分に、その資本金、政治力によるところが大きい。厳しい経済環境のもとで企業間の競争は激化しており、このような状況にあつて、有効な対応策を取り得る大企業は



優位な立場にあるといえる。そのことの一つの帰結は、目下メキシコ経済のさまざまな部門で進行中の、資本の集中化の動きである。その代表的な事例としては、ビール業界における首位のクアウテモック社（ビサ・グループ）による2位のモクテズマ社の買収（1985年）、セメント業界における首位のメキシコ・セメント・グループによる3位のアナウアック社の買収（87年）、食パン業界における首位ビンボー・グループによる外資系コンチネンタル食品をはじめとする中小の競争会社の買収（86年）等があげられる。これらの業種では、すでに石油ブーム以前から寡占体制が成立していたが、経済危機下に首位企業への資本の集中がさらに進んだ。特にビール、食パンの生産においては、一社独占体制にほぼ等しい状況が生じている。興味深い点は、以上の資本の集中化の担い手がいずれも100%民族資本の企業であることである。業種によっては、民族資本は外国資本を凌ぐ圧倒的強さを持つのである。

経済危機は、企業がメキシコ国内で活動する限りにおいて、民族資本、外国資本の別を問わず、等しく影響を及ぼしている。その影響の程度に企業間で差があるとすれば、それを説明するのは、資本の国籍の違いよりむしろ業種の違いであろう。しかし経済危機にいかに対処するか、またそれがいかなる結果をもたらすかは、資本の国籍によって事情が異なってくる。端的に言えば、国外に強力な後ろだてを持つ外資系企業は、そこからの支援を期待できるし、また、業績回復の重要な足掛かりが輸出である場合、国際的なネットワークのなかで事業活動を行なう多国籍企業は、販路の開拓等の面で、容易に対応できる。そのことから、民族系企業と外資系企業が取る対応策が同じであっても、それが企業の在り方に及ぼす影響は異なる。民族系企業の場合、それまでの在り方に大きな変化が生じる可能性が高い。その一例が、

債務の資本化による経営への外部勢力の介入である。たとえば、民族系最大の民間企業グループであるアルファ・グループは、その債務の一部を国際債権銀行に対し資本金の45%にあたる株式を発行することで相殺しようとしている。これによって、同グループの一つの特徴であった同族支配体制が崩れる可能性が大きい。

輸出に伴う民族系企業の在り方の一つの変化は、外資との提携関係の強化である。もっとも、それは、製品の性格、輸出市場の在り方、関連する産業の国際的な構造によって事情が異なる。たとえば、自動車部品の輸出についていえば、少数の多国籍自動車会社による寡占的支配体制が国際的規模で成立しており、そのような産業構造のなかに統合された市場で製品を販売するためには、自動車会社、ないしはそれと結びついた自動車部品会社との提携が決定的な重要性を持つ。それと対照的な事例としては、ガラスの輸出をあげることができる。その主要な担い手であるピトロ・グループは、輸出促進のために、過去3年間に、主要な輸出市場であるアメリカで、製品別の販売会社3社と商品展示場2カ所を開設した。その効果もあって、同社の輸出は近年急増している。このような輸出促進策は、一つに同社の巨大な資本力があって初めて可能となったものであるが、新規参入を許す市場の在り方もその成功に大きく寄与していると言える。

メキシコ経済は、現在、工業輸出型経済に向けて、構造転換の第一歩を踏み出したと言える。今後、その過程で、新たな状況に適応できる少数大企業への資本の集中はさらに進み、民族資本と外国資本の関係は一層緊密化することが予想される。そして、本稿で考察の対象としたような大手企業・企業グループは、その過程において中心的な役割を果たすであろう。

（ほしの・たえこ／地域研究部）