

## 第 2 章 / ベネズエラ

### 研 究 編

#### 1. 先行研究

##### (1) 概 説

ベネズエラ企業に関する研究は少なく、そのすべてが IESA（高等経営研究所・経営大学院）の Moisés Naím, Antonio Francés 両教授によるものと言っても過言ではない。しかも Naím が 1990 年代初頭に研究活動の場をワシントンに移したため、1990 年代の経済自由化・グローバル化におけるベネズエラの企業社会の変化についてはほとんど研究がされておらず、90 年代以降の変化については、新聞、雑誌、企業のホームページその他の第一次資料から拾うしかない。

Naím, Francés（主要文献③④⑦）は、1980 年代までのベネズエラ企業の特徴として、政府の産業支援策への強い依存体質、過剰多角化、早期多角化（ミニコングロマリット化）を指摘する。ベネズエラでは従業員数が数十人の中堅企業でさえも、また中核事業がまだ成熟していない段階においても、事業を多角化する傾向がみられる。しかも、水平・垂直方向への関連産業への進出にとどまらず、非関連産業へ「浅く広く」事業を拡大していく。その理由として、国内市場が狭隘なため特定分野である程度成長したら収益率が落ちること、一方で政府が石油収入を原資に多様な産業支援策を行なったため広範な分野においてビジネスチャンスが存在したこと、政府の産業政策が頻繁に変更されるため、そのリスク回避のために一つの部門に特化しない傾向があることなどが指摘されていた。

経済自由化以後のベネズエラ企業については、Naím, Francés による 1995 年の論文（同⑧）および経営雑誌の特集記事（同⑨⑩）において、ベネズエラ企業が政府依存体質からの脱却と市場における競争力強化を模索している様子、とくに過剰多角化が特徴的だったベネズエラ企業グループの多くが非関連事業を売却して中核事業への特化を進めていることが紹介されている。坂口（同⑮）は企業ランキングの推移から 90 年代の経済自由化・グローバル化のもとで伝統的企業グループが弱体化していること、それらの多くが所有・経営の両面で外資の手にわたっていることを示すとともに、メンドーサ・グループとコリモンという同国を代表する二つの伝統的企業グループの事例を分析することで、伝統的企業グループの弱体化の要因を検討している。

##### (2) 主要文献（出版年順）

- ① Domingo Alberto Rangel, *La oligarquía del dinero*（資本のオリガルキー）. 5a edición en 1996. Maracaibo: D. R. Editorial de la Universidad del Zulia. 1971.  
今世紀初めからのベネズエラの経済発展、資本蓄積などを分析。1996 年に出された改訂版では、89 年以降の動向について追記されている。
- ② “Grupos económicos: el relevo generacional”（企業グループ：世代交代）. *Número*, No.40, 8 de marzo de 1981.

経営雑誌 *Número* の特集記事。主要企業グループにおける創業者世代から第二世代への世代交代を紹介

している。

- ③ Moisés Naím comp., *Las empresas venezolanas: su gerencia* (ベネズエラ企業：経営). Caracas: Ediciones IESA. 1989.

ベネズエラ企業に関する概説書。10人以上の執筆者が経営構造、経営者、ファイナンス等の面から論考を寄せている。とくにベネズエラ民族系企業の多角化構造を分析する Naím による第2章が重要。

- ④ Moisés Naím, “La empresa privada en Venezuela: ¿qué pasa cuando se crece en medio de la riqueza y la confusión?” (ベネズエラの民間企業：豊かさと混乱の中で成長した結果は?) En M. Naím y Ramón Piñango comps., *El caso Venezuela: una ilusión de armonía*. Caracas: Ediciones IESA. 1989.

ベネズエラ企業の多角化現象を、石油収入のばらまき、国内需要の急速な拡大、政府の産業政策が生み出す数多くのビジネスチャンス、政府の経済・産業政策の頻繁な変更によるリスク回避などの観点から分析する。

- ⑤ Louis Gerardo Holder, “Obstáculos financieros en la creación de empresas en Venezuela” (ベネズエラにおける企業創業の資金面の障害). En H. Gómez Samper et al. comps., *Iniciativa empresarial*. Caracas: Ediciones IESA. 1991.

企業家40人へのインタビュー調査より、企業の創業期や発展期における資本調達が個人資産や利益再投資が中心であることを明らかにしている。

- ⑥ 「ベネズエラの企業グループの発展について」 ジェトロ海外経済情報センター 1991年。

企業グループの創業者、企業発展の歴史、活動分野などをまとめている。資料の関係からかデータはやや古い、企業グループの歴史的発展について網羅的に紹介している。

- ⑦ Antonio Francés y Lorenzo Dávalos, *La corporación en 4 dimensiones* (企業の四つの側面). Caracas: Ediciones IESA. 1992.

多角化したベネズエラ企業の分析枠組みとして、チャンドラーのいう「戦略」と「構造」に「指揮系統」と「法的構造」を足した4側面のモデルを提唱。

- ⑧ Moisés Naím and Antonio Francés, “The Venezuelan Private Sector: From Courting the State to Courting the Market.” In L. W. Goodman et al. eds., *Lessons of the Venezuelan Experience*. Washington, D. C. : Woodrow Wilson International Center for Scholars. 1995.

1990年代以降のベネズエラ企業を分析する数少ない論文。輸入代替工業化のもと政府への依存体質、非効率な多角化を進めたベネズエラ企業が、経済の自由化・グローバル化のもとで多角化戦略を見直し、業種の絞り込み・特化、輸出、外国企業との戦略的提携などを進めていることが紹介されている。

- ⑨ “Antes diversificación, ahora focalización” (以前は多角化、現在は特化). *Gerente*, septiembre de 1995.

経営雑誌 *Gerente* の特集記事。1980年代までベネズエラの主要企業グループの多くが数多くの産業分野に多角化していたのが、90年代に入り競争力強化のために活動を特化している状況を紹介している。

- ⑩ “Focalización: ¿hacia dónde va la ODC?” *Gerente*, agosto 1996.

経営雑誌 *Gerente* の Cisneros グループに関する記事。1980年代までに非関連分野に広範に多角化していた同グループが90年代に非関連事業を売却し、通信・マスコミ分野に特化している状況を紹介している。

- ⑪ Antonio Francés, *Auge y caída de la empresa nacional* (民族系企業の成長と衰退). Caracas : CELARG. 1999.

19世紀末からのベネズエラの民族系企業の成長および1990年代以降の経済自由化・グローバル化の中の変化について短くまとめたレビュー。

- ⑫ 坂口安紀「ベネズエラの工業化と企業——その特徴と90年代の変化——」(星野妙子編『ラテンアメ

リカの政治経済の新展開』アジア経済研究所 1999年)。

先行研究に基づき輸入代替工業化期のベネズエラ企業の特徴をまとめ、1989年以降の経済自由化・グローバル化の中でどのような変化がみられるかをランキングの推移を中心に分析している。

- ⑬A. Ciliberti, C. Delgado, V. Rojas y S. Silva, “Estudio de empresas venezolanas siguiendo el modelo de las cuatro dimensiones” (4側面モデルに基づくベネズエラ企業の分析). un trabajo para el seminario en IESA, “Estrategias Corporativas,” 15 de diciembre de 2000.

IESA の Francés 教授の大学院ゼミに提出された論文。Francés 教授が⑦で提唱する「4側面モデル」に基づいてベネズエラの主要企業グループ八つについて分析する、最近の企業グループに関する貴重な情報。

- ⑭Antonio Francés, “Venezuelan Private Enterprise in the 1990s.” paper presented at the workshop, *Latin American Firms in the Globalization*. Tokyo: IDE. Jan. 16-17, 2001.

ベネズエラ民間部門の発展を歴史的に紹介するとともに、1990年代にグローバル化のもと成長している企業グループ、衰退している企業グループを分析している。

- ⑮坂口安紀「ベネズエラ——経済自由化・グローバル化のもとでの伝統的企業グループの衰退——」(星野妙子編『発展途上国の企業とグローバリゼーション』アジア経済研究所 2002年)。

経済自由化・グローバル化のもとでベネズエラの伝統的企業グループの大半が弱体化しているが、その背景・要因をメンドーサ、コリモンという二つの伝統的企業グループの事例を中心に分析している。

## 2. 研究機関

経営学コースをもつ大学は Universidad Católica Andrés Bello (私立), Universidad Metropolitana (私立), Universidad de Carabobo (国立) をはじめいくつかあるが、そのほとんどがマネージャー人材の育成をめざす実学(会計学, 企業財務, マーケティングなど)やアメリカの経営理論が中心である。企業研究を行なっている研究者は少なく、ベネズエラ企業に関する研究は IESA において行なわれているにすぎない。

IESA (Instituto de Estudios Superiores de Administración, 高等経営研究所)

所在地: カラカス ウェブサイト: <http://www.iesa.edu.ve>

IESA は国内のマネジメント人材の不足に対応するために民間企業の出資を受けて1965年に設立された MBA スクール兼経済経営研究所である。アメリカのビジネス大学院 (MBA スクール) をモデルにしており, MBA コースの他に各種セミナーの実施, 企業へのコンサルティング, 卒業生 (MBA) や教授の企業への人材供給など, ベネズエラ企業社会と密接な関係がある。また89年から90年代初めには, M. Rodriguez, M. Naím, A. Baptista など同研究所の教授がペレス政権下で経済閣僚に名をつらね, ネオリベラル経済改革の先鋒にたった。80年代から90年代初めにかけては Naím, Francés 両教授を中心に企業研究が盛んに行なわれ, ケーススタディーや論文を発表していた。

## 3. 企業活動に関わる法令

### (1) ベネズエラの経済法令

ベネズエラの企業活動の最も基本的な法的枠組は, 商法 (Código de Comercio) および民法 (Código Civil) である。商法は民主化以前の1955年に軍事政権のもと制定されたものである。その後外資法, 独占禁止法, 証券取引法などの経済諸法が整備されていったが, その多くが90年代に入って経済自由化の一貫として改正された。また99年に誕生したチャベス政権は憲法を改正する (Constitución de la

República Bolivariana de Venezuela) とともに、石油や土地所有、中央銀行などに関する49の経済関連法を改正した。

ベネズエラの経済諸法に関しては、CONAPRI (国家投資促進委員会) のホームページ上の外国投資に関する法的枠組みをまとめたセクション (Legal Framework) が便利である (アドレスは下記)。また日本語による解説としては、中川和彦・矢谷通朗編『ラテンアメリカ諸国の法制度』(アジア経済研究所 1988年, 所収の「第4章 ベネズエラの法制度」), 中川和彦・矢谷通朗編『ラテンアメリカ諸国の経済法制』(アジア経済研究所 1989年, 所収の「第8章ベネズエラの経済法制」) があるが, 出版後に外資法, 資本市場法などの経済諸法および憲法が改正されているため, 上記2冊はベネズエラの法体制の歴史的発展の参考資料にとどまる。

ベネズエラでは大統領に政治権力が集中しており, 立法に関しても議会ではなく大統領が発行するデクレト (Decreto) によるものが多いことに注意を要する。例えば, 現行の外資に対する法的枠組みもデクレトによって規定されている。またベネズエラ憲法では, 議会が期限つきで大統領に, 議会審議を得ることなく法律を制定できる Ley Habilitante (大統領権限法) を付与することができる。現チャベス政権 (1999年～) では2001年にチャベス大統領が経済界などからの批判の強かった炭化水素 (石油) 法, 土地農業開発法などの49の重要経済法をこれによって法律化した (それらの法律の正当性については現在最高裁で検討中)。

また, 外資法や工業所有権法など, アンデス共同体の共通法規が適用されてきたのもベネズエラの経済法の歴史の特徴である。ベネズエラの経済諸法の多くはインターネットで検索, ダウンロードができる。

CONAPRI (投資促進委員会), “Legal Framework”——<http://www.conapri.org/framelist.asp?sec=12>

Bolsa de Valores de Caracas (カラカス証券取引所), “Marco Legal” (法的枠組み)——<http://www.caracasstock.com/newpage/spanish/7p6>. (ダウンロード有料)

Todo en Leyes. Com——<http://www.todoenleyes.com>

ベネズエラの憲法, 法律, デクレトその他の法律や規則のデータベース。重要な法律はほとんどすべて全文をダウンロードできる。

Tribunal Supremo de Justicia——<http://www.tsj.gov.ve>

最高裁判所のホームページ。憲法, 法律, 官報 (Gaceta Oficial) のダウンロードができる。

Pantin, Ramirez & Asociados——<http://comunidad.derecho.org/pantin/legis.html>

ベネズエラの民間法律事務所のデータベース。法文をダウンロードできる。

Baumeister & Brewer——<http://ourworld.compuserve.com/homepages/vei/sect2.htm>

ベネズエラの民間法律事務所のデータベース。経済法その他ベネズエラの法律に関して英語で解説している。

官報データベース (Gaceta Oficial)——<http://www.tsj.gov.ve/gaceta/gacetaoficial.asp>

最高裁判所のホームページの中にある官報のデータベース。1999年1月以降発行された官報を検索できる。

## (2) 代表的な企業活動に関わる法令

Código de Comercio (商法 1955年)

会社の設立, 登記, 法的形態, 株式会社の構造や株主・役員の責任および権利などを規定する。

Código Civil (民法 1982年)

## Ley de Mercado de Capitales (証券取引法 1998年)

株式をはじめ各種有価証券の発行や取引を規定する。また証券取引委員会 (Consejo Nacional de Valor: CNV) を設置、その責務および権限を定める。

## Decreto Núm 2095 (デクレト2095号 1992年)／Artículo 301 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (憲法301条 1999年)／Ley para Promoción y Protección de Inversión (投資促進保護法 1999年)

外資自由化に関する法令。ベネズエラでは1973年のアンディアン・パクト加盟以降、パクトの域内共通外資規制が適用され、外資資本比率、送金などに関する規制があったが、90年のデクレト727号において単独に外資の自由化を始めた。その後アンデス共同体が域内における外資と国内資本の平等な扱いを定めた新しい共通外資条項が91年に発行したのを受けて、利益送金、再投資制限、認可制の廃止、参入産業の拡大など外資政策の自由化を確立するデクレト2095号が発令された。その後も99年に発行された新憲法の第301条および投資促進保護法において、石油などの戦略的部門を除くすべての産業において外資が国内資本と同等に扱われることが再確認されている。ベネズエラに投資する外資は承認・許可は不要だが、投資後に外資管理局 (Superintendencia de Inversiones Extranjeras: SIEX) への報告が義務づけられている。なおベネズエラでは外資比率50%以上を外資企業、20～50%を合併企業、20%未満を国内企業と定義づけている。

## Decisión 486 de la Comunidad Andina, Régimen Común sobre Propiedad Industrial (アンデス共同体決議486条 工業所有権に関する共通規則 2000年)

アンデス共同体加盟国の、特許、ライセンス、商標、商業デザインなどに関する共通規則。

## Ley para Promover y Proteger el Ejercicio de la Libre Competencia (自由競争促進保護法 1992年)

市場のゆがみを排除し、独占・寡占などを取り締まる法律。自由競争保護促進局 (Procompetencia: Superintendencia para la Promoción y Protección de la Libre Competencia) を設置。

## Ley de Arbitraje Comercial (商業調停法 1998年)

商業活動に関わる紛争解決のための調停法。

## 4. 資料の入手方法

### (1) 政府・中央銀行その他公的機関が発表する統計資料

ベネズエラの政府および公的機関が発表する統計書は年単位で出版が遅れる。インターネットでデータのダウンロードが可能なものも増えてきたが、中央銀行など一部を除き、掲載されているデータは数カ月から2、3年の遅れがあり、直近のデータがとれるサイトは少ない。

#### Gaceta Oficial (官報)

新しく制定あるいは改正された法律、大統領令などの公布。1999年以降の官報については最高裁判所のホームページ上で検索が可能。<http://www.tsj.gov.ve/gaceta/gacetaoficial.asp>

#### Información Estadística (統計情報)

中央銀行のホームページ上の経済統計 (<http://www.bcv.gov.ve>) で、産業別 GDP (成長率)、価格、金利、為替等のマクロ指標が直近のものまでダウンロードできる。

#### *Series Estadísticas de Venezuela de los Últimos Cincuenta Años*

中央銀行の過去50年 (1989年まで) の国民所得統計をはじめとする経済統計の集大成。

#### INE (国家統計局)

以前の OCEI (中央統計情報局) が INE (国家統計局) に衣替えした。ホームページ (<http://www.ocei.gov.ve/ine>) からいくつかの経済・社会・人口統計などがダウンロード可能だが、経済・産業に関する

データは手薄。

#### Encuesta Industrial (工業センサス)

中央統計局 (OCEI, その後組織改変で INE)。1961年から 5 ～ 6 年ごとに実施されている。

#### Statistics (統計)

国家投資促進委員会 (Conapri) のホームページ (<http://www.conapri.org>) にある経済統計。中央銀行、中央統計局、外資監督局などからのデータをまとめたもの。マクロ指標、産業指標、国際収支、外国投資などのデータが入手できて便利。

#### 石油価格

エネルギー鉱業省のホームページ (<http://www.mem.gov.ve/principal.html>) に石油価格の推移が掲載されている。

### (2) 証券取引所資料

カラカス証券取引所 (Bolsa de Valores de Caracas) の資料室で上場企業に関する資料が閲覧、コピー可能。同取引所のホームページ (<http://www.caracasstock.com>) では市場の動向や上場企業のリスト (住所、電話番号、ホームページアドレス等) などは掲載されているが、上場企業の財務諸表などは掲載されていない。

### (3) 登記資料 (Registro Mercantil)

登記簿の閲覧、コピーが可能。

### (4) 民間の企業データベース

#### IESA 図書館の雑誌検索データベースおよび企業研究のケーススタディー・コレクション

ベネズエラ国内を中心に経済・経営雑誌・書籍のデータベースがあり、企業名で関連記事の検索が可能。また IESA ビジネススクール大学院生による企業ゼミの最終報告書のコレクションの閲覧が可能。ただし IESA 図書館への入館には制限がある。

ロイターの企業情報データベース (有料) — <http://briefing.reuters.com>

インターネットで企業のプロフィールや財務諸表、およびロイターをはじめ各種マスメディア、現地新聞に掲載された当該企業に関する記事の検索が可能。

*América Economía* 誌ホームページ上の企業の検索エンジン (無料) — <http://www.americaeconomia.com>

ダウ・ジョーンズが出している雑誌のホームページ。ラテンアメリカ全域をカバーしている。同ページの企業ファイナンシャルデータの検索エンジンでは上場企業の主要株主およびそのシェアが調べられる。ベネズエラの場合所有に関するデータはカラカス証券取引所のホームページでも入手できないため、貴重なソースである。ただし上場企業すべてについて公表されているわけではない。

### (5) 企業情報が豊富な新聞・雑誌

*Dinero*. (経営誌：月刊)

一部の記事や企業ランキングはインターネットのウェブ・サイトで閲覧可能 (<http://www.dinero.com.ve>)。

*Gerente*. (経営誌：月刊)

企業経営者などへのインタビュー記事が中心。

*Número*. (経営誌：月刊)

*América Economía*. (経済・経営誌：月刊)

ラテンアメリカ全域をカバー。http://www.americaeconomia.com

## (6) 企業ランキング

経営雑誌 *Dinero* が独自の調査によってランキングを作成、誌面およびインターネットでランキングを発表している。最新のランキングは2000年売上高別ランキングで、以下アドレスでダウンロード可能 (http://www.dinero.com.ve)。ただし年によって国営企業や銀行を加えるか否か等、多少基準にずれがあるため、年次比較は注意を要する。1980年代については *Número* 誌が同様の調査を発表していた。またある産業部門に限ったランキング (例えば20大銀行) を上記 *Dinero*, *Número* 両誌が発表することがある。また、ラテンアメリカ全域に関して、*América Economía* 誌が同様のランキングを発表しており、ベネズエラ企業の動向を見ることも可能。また同誌では域内諸国の大企業グループリスト、域内多国籍企業リスト、域内の大規模な企業買収ランキング等も掲載している。

## (7) 企業のホームページ

多くの企業がホームページを公開し、企業の歴史、役員、企業組織、製品・サービスリスト、年報などを掲載している。財務諸表などをホームページに掲載している企業はごく少数である。主要企業のホームページアドレスは、資料編の「100 大企業ランキング表」に掲載した。

## (8) 企業本・創業者本

数は多くないが、一部の伝統的企業グループは、企業本、創業者本などを出版している。

Jaen, Gustavo, *Destino de pioneros* (パイオニアの前途). Caracas, Ediciones Centauro. 1987.

メンドーサ・グループの創業者5人を取り上げた創業者本。メンドーサ・グループはこれ以外にも中心の創業者 Eugenio Mendoza の自伝を数冊、グループの記念本なども出している。

Bermúdez, Alfredo, *Diego Cisneros: una vida por Venezuela*. (ディエゴ・シスネーロス：ベネズエラの人生). Caracas: Fundación Diego Cisneros. 1992 (3ra edición).

シスネーロス・グループの創業者本。

Rodríguez, José Angel, *Pampero: una tradición...Una industria* (パンペーロ：伝統・産業). Fundación Pampero. 1988.

パンペーロ社の企業本。

## (9) 商工会議所の企業ディレクトリー、資料

Conindustria (工業連盟)

四半期ごとに組織傘下の企業に独自の Encuesta Industrial (工業センサス) を実施し、生産、雇用、投資、政府の政策への評価などに関する意識調査を行なっている。インターネットで入手できる最新資料は2001年後半の調査 (http://www.conindustria.org)。

VenAmCham (ベネズエラ・アメリカ商工会議所), *Year Book*.

メンバー企業および企業家のディレクトリーを掲載。

## (10) 企業ディレクトリーのホームページ

Directorio Industrial de Venezuela—http://www.venindustry.com

## 5. 関連ウェブサイト

PDVSA (Petróleo de Venezuela) 国営ベネズエラ石油会社——<http://www.pdv.com>

国営ベネズエラ石油会社のホームページ。

Datanalisis——<http://www.datanalisis.com>

民間のコンサルタント会社。ベネズエラの経済・政治・社会に関する分析で、情報提供は有料。

Veneconomía——<http://www.veneconomia.com>

民間のコンサルタント会社。ベネズエラの経済・政治に関する情報分析誌（週刊・月刊）を出版している。情報提供は基本的に有料だが一部無料でダウンロードできる。時々特定企業に関する分析記事を掲載する。

Banco Mercantil (メルカンティル銀行) ——<http://www.bancomercantil.com>

Banco Mercantil の経済情勢レポート（週報，月報など）が同社のホームページの経済 (Economía) のセクションからダウンロード可能（無料）。

La Nota.com——<http://www.lanota.com>

ベネズエラを含むラテンアメリカ 8 カ国の企業や経済に関するデータ，ニュースなどが各国ごとに掲載されている。各国のビジネススクール一覧などもある。



## 1. 企業ランキング

## (1) 売上高上位100社 (2000年)

順位	企業名	セクター	売上高	営業利益	純利益	資産	アドレス
(単位：ボリバル)							
1	Cantv	通信	1,824,861.00	20,928.00	-90,133.00	4,642,083.00	http://www.cantv.net
2	Polar	食品・飲料・その他	1,202,113.10				http://www.empresas-polar.com
3	Telcel Bellsouth	通信	882,609.00			977,659.00	http://www.telcel.net.ve
4	Pequiven	化学	684,361.44		6,789.30		http://www.pdv.com/pequiven
5	Sidor	製鉄	669,494.00				http://www.sidor.com
6	Electricidad de Caracas	電力	540,782.16	-32,031.70	-77,851.91	2,413,947.23	http://www.edc-ven.com
7	Makro	小売り	475,300.00				http://www.makro.com.ve
8	General Motors	自動車	473,235.84				http://www.chevrolet.com.ve
9	Cemex Venezuela	セメント	464,486.00	111,370.00	23,051.00	898,657.00	http://www.cemex.com.ve
10	Banco Provincial	銀行	423,411.98	318,319.38	74,600.57	6,048,194.45	http://www.provincial.com
11	Cigarrera Bigott	タバコ	405,081.14				
12	Banco Mercantil	銀行	362,291.97	278,491.05	69,757.27	5,339,965.05	http://www.bancomercantil.com
13	Coca-Cola y Panamco	飲料	361,498.88	24,003.38		3,451,663.26	
14	Sivensa	製鉄	361,212.49	-16,993.62	-66,342.32	526,871.41	http://www.sivensa.com.ve
15	Ferris Packing Products	包装材	329,000.00				
16	Banco de Venezuela (Santander)	銀行	301,356.47	185,066.45	61,620.07	4,283,549.23	http://www.bancodevenezuela.com
17	Procter & Gamble 化学 (洗剤など)		298,700.00				http://www.sra-robles.com
18	Mavesa	食品	288,099.87	23,615.90	24,947.28	206,303.06	(2001年にPolarに吸収合併された)
19	Central Madeirense	不動産・サービス	273,600.00				
20	Ford Motors	自動車	247,677.00			181,814.00	http://www.ford.com.ve
21	Banco Caracas	銀行	222,207.79	131,871.01	13,137.37	2,583,026.58	http://www.banco-caracas.com
22	Banco Unión	銀行	204,518.05	135,578.72	10,796.44	2,886,418.87	(2001年にFamilia Entidad de Ahorro y Préstamoと合併しUnibancaになった)
23	Caiven	不動産・サービス	203,700.00				http://www.caiven.com
24	Toyota	自動車	201,200.65				http://www.toyota.com.ve
25	Mitsubishi	自動車	200,100.00				
26	Reynolds	製鉄	196,910.00				
27	Telecom. Skytel	通信	180,000.00				http://www.skytel.com.ve
28	Monaca	食品	169,750.00				http://www.monaca.com.ve
29	Proagro	アグロビジネス	165,017.49	3,107.32	-641.51	134,936.46	
30	Corp Banca	銀行	162,258.06	117,934.92	25,997.83	1,767,732.98	http://www.corpbanca.com.ve
31	Conduven	製鉄	154,934.03	22,342.21	17,975.31	165,446.16	
32	Colgate Palmolive	化学 (洗剤など)	149,829.80			60,048.50	
33	Manpa	製紙	148,352.73	10,629.07	4,090.67	349,050.88	http://www.manpa.com.ve

34	Hewlett-Packard	コンピューター	141,232.00	19,012.00	12,222.00	159,565.00	<a href="http://welcome.hp.com/country/ve/spa/welcome.htm">http://welcome.hp.com/country/ve/spa/welcome.htm</a>
35	Seguros la Seguridad	保険	136,256.99	-131.06	6,880.62	129,545.33	<a href="http://www.la-seguridad.com">http://www.la-seguridad.com</a>
36	Seguros Caracas de Liberty Mutual	保険	136,119.23	915.70	10,473.98	148,485.81	
37	Multinacional de Seguros	保険	134,250.63	9,339.07	14,443.56	95,898.48	<a href="http://webserver.multinacional.com.ve/html/Home.htm">http://webserver.multinacional.com.ve/html/Home.htm</a>
38	Farmatodo	小売り	125,714.00	2,792.00	1,358.00	35,486.00	<a href="http://www.farmatodo.com">http://www.farmatodo.com</a>
39	Consulta Sociedad de Corretaje de Seguros	小売り	124,100.00				<a href="http://ca-consulta.com">http://ca-consulta.com</a>
40	Banco Industrial de Venezuela	銀行 (国営)	122,277.38	54,712.54	8,709.32	2,105,546.94	<a href="http://www.biv.com.ve">http://www.biv.com.ve</a>
41	Banesco	銀行	116,527.71	89,965.14	18,331.69	1,289,979.16	<a href="http://www.banesco.com">http://www.banesco.com</a>
42	Unicasa	不動産・サービス	114,072.00				
43	Vengas	エネルギー	108,038.57	15,709.23	13,325.71	118,755.49	<a href="http://www.ibm.com/products/ve">http://www.ibm.com/products/ve</a>
44	IBM	コンピューター	99,813.00				<a href="http://www.bodinternet.com">http://www.bodinternet.com</a>
45	Banco Occidental de Descuento	銀行	99,486.41	55,029.27	9,964.52	1,129,646.29	<a href="http://www.bancaribe.net">http://www.bancaribe.net</a>
46	Banco del Caribe	銀行	97,094.97	74,906.03	14,864.71	1,081,200.21	<a href="http://www.cementos-caribe.com">http://www.cementos-caribe.com</a>
47	Cementos Caribe Holderbank	セメント	95,000.00				<a href="http://www.el-cid.org.ve/la-victoria">http://www.el-cid.org.ve/la-victoria</a>
48	Victoria	不動産・サービス	95,060.00				<a href="http://www.latam.citibank.com/ven-ezuela">http://www.latam.citibank.com/ven-ezuela</a>
49	Citibank	銀行	94,754.21	71,022.80	26,449.05	1,029,833.78	
50	Seguros Horizonte	保険	93,092.97	876.54	1,103.52	34,967.91	
51	Banco Exterior	銀行	88,794.54	64,649.16	24,130.95	838,573.57	<a href="http://www.bancoexterior.com">http://www.bancoexterior.com</a>
52	Caja Familia Entidad de Ahorro y Préstamo	銀行	86,620.18	45,732.09	9,210.56	1,30,501.02	(2001年にBanco Uniónと合併しUnibancaになった)
53	Banco Federal	銀行	85,590.19	52,713.45	4,783.25	912,412.96	<a href="http://www.bancofederal.com">http://www.bancofederal.com</a>
54	Seguros Orinoco	保険	84,331.38	-3,042.64	2,976.66	80,792.81	<a href="http://www.seguros-orinoco.com">http://www.seguros-orinoco.com</a>
55	Fábrica Nacional de Cementos	セメント	83,155.17	25,740.28	16,222.78	98,342.60	
56	Coposa	食品・飲料・タバコ	82,026.37			36,572.51	<a href="http://www.coposa.com">http://www.coposa.com</a>
57	Adriatica de Seguros	保険	77,689.62	-8,751.90	1,286.66	65,115.02	<a href="http://www.adriatica.com.ve">http://www.adriatica.com.ve</a>
58	McDonald's	サービス	74,690.00				<a href="http://www.mcdonalds.com.ve">http://www.mcdonalds.com.ve</a>
59	Nabisco	食品・飲料	74,690.00				
60	Seguros Panamerican	保険	74,626.08	-3,309.08	1,132.12	59,015.80	(2001年にSeguros Caracas de Liberty Mutualに買収された)
61	Seguros Mercantil	保険	72,829.01	-4,328.96	774.74	65,079.40	<a href="http://www.segurosmercantil.com">http://www.segurosmercantil.com</a>
62	Grupo Químico	化学	69,794.21	4,561.41	-4,267.81		
63	C.A. de Seguros Capitolio	保険	69,128.31	-155.35	-523.89	35,280.12	<a href="http://www.seguroscapitolio.com">http://www.seguroscapitolio.com</a>
64	C.A. Seguros Nuevo Mundo	保険	60,878.70	-4,299.06	936.13		
65	Cerámicas Carabobo	陶器その他	59,791.50	-1,272.80	-6,968.62	120,545.73	<a href="http://www.ceramica-carabobo.com">http://www.ceramica-carabobo.com</a>
66	Venprecar	製鉄	56,931.63	1,929.96	2,469.70	200,205.27	
67	IBH	製鉄	56,931.63	-448.09	11,956.08	273,348.57	(Sivensa< <a href="http://www.sivensa.com.ve">http://www.sivensa.com.ve</a> >の中に含まれる)

68	Compaq	コンピューター	56,500.51	27,836.31	7,454.86	622,800.53	<a href="http://webl.compaq.com/store/index.asp?co=ven&amp;src=vencpqads">http://webl.compaq.com/store/index.asp?co=ven&amp;src=vencpqads</a>
69	Del Sur, Entidad de Ahorro y Préstamo	銀行	56,422.97	2,966.00	-12,179.00	138,587.00	<a href="http://www.corimon.com">http://www.corimon.com</a>
70	Corimon	化学	55,806.00	33,122.44	8,736.01	650,161.72	<a href="http://www.fondocomun.com">http://www.fondocomun.com</a>
71	Fondo Común, Entidad de Ahorro y Préstamo	銀行	53,939.73	51,976.32	221,789.94		<a href="http://www.previsora.com">http://www.previsora.com</a>
72	Comtel	通信	51,335.66	1,304.57	780.05	3,214,341.47	<a href="http://www.venezolano.com">http://www.venezolano.com</a>
73	C.N.A. de Seguros La Previsora	保険	49,234.11	39,961.00	29,002.82		<a href="http://www.arturos.com.ve">http://www.arturos.com.ve</a>
74	Banco Venezolano de Crédito	銀行	49,185.89				
75	Arturo's	サービス	47,530.00				
76	Dominguez & Cia	金属	47,309.84	4,674.48	723.34	82,806.54	
77	Seguros Sud America	保険	46,706.38	-1,129.35	3,638.91	51,664.71	
78	Sudamtex de Venezuela	繊維	45,697.11	-5,244.57	-8,754.69	209,845.56	<a href="http://www.sudamtex.com">http://www.sudamtex.com</a>
79	Banco Caroni	銀行	44,983.15	27,064.05	5,364.17	453,330.84	
80	Tabacalera Nacional	タバコ	43,166.00	-1,762.00	-2,415.00	57,579.00	
81	Fábrica Nacional de Vidrios	ガラス製造	41,598.28	3,894.35	3,046.00	73,990.57	<a href="http://www.ipostel.gov.ve">http://www.ipostel.gov.ve</a>
82	Ipostel	郵便局	40,740.00				
83	Laboratorios Roche	化学	40,114.33	2,162.57	3,204.92	21,700.61	<a href="http://www.duncan.com.ve">http://www.duncan.com.ve</a>
84	Duncan	その他	38,105.48				(カラカス・ヒルトンは <a href="http://www.hiltoncaracas.com.ve">http://www.hiltoncaracas.com.ve</a> )
85	Cadena Hilton	サービス(ホテル)	38,000.00				
86	Seguros Catatumbo	保険	36,160.81	-1,659.31	112.75		<a href="http://www.solmelia.es/cgi-bin/solmelia/dirdinamic/hotelhtml?45832">http://www.solmelia.es/cgi-bin/solmelia/dirdinamic/hotelhtml?45832</a>
87	Cadena Melia	サービス(ホテル)	35,592.00				
88	Royal & Sun Alliance Seguros	保険	35,255.41	-883.20	91.63		<a href="http://www.cuadracontigo.com">http://www.cuadracontigo.com</a>
89	Wendy's	サービス	42,777.00				<a href="http://www.segurosguayana.com">http://www.segurosguayana.com</a>
90	Seguros Guayana	保険	33,670.79	1,731.97	2,141.04		<a href="http://www.universitasdeseguros.com">http://www.universitasdeseguros.com</a>
91	Universitas de Seguros	保険	33,463.65	3,434.22	3,033.73		<a href="http://www.inlaca.com.ve">http://www.inlaca.com.ve</a>
92	Inlaca	食品・飲料・タバコ	33,270.00				
93	Parmalat	食品・飲料・タバコ	32,592.00	1,529.00	1,063.00	30,129.00	<a href="http://www.otepi.com">http://www.otepi.com</a>
94	Otepi	不動産・サービス	32,591.00	-1,248.12	-1,455.74	41,877.49	親会社であるポラールのHPの中にある( <a href="http://www.empresas-polar.com">http://www.empresas-polar.com</a> )
95	Productos EFE	食品	30,204.86				
96	Terminales Maracaibo	運輸	29,978.17	2,528.57	692.29	51,425.74	
97	Eurobuilding	サービス(ホテル)	29,190.00				
98	Envases Venezolanos	化学	28,814.31	3,180.42	652.84	56,278.31	
99	Seguros Sofitasa	保険	28,593.88	-1,447.77	201.15		
100	Chipi's	不動産・サービス	27,160.00				<a href="http://www.chipis.com">http://www.chipis.com</a>

(注) 1)2000年末(12月29日)の為替レートは1ドル699.75ボリバル。ベネズエラ中央銀行(BCV)のホームページ(<http://www.bcv.org.ve>)よりダウンロード。

(出所) *Dinero* 誌の200大企業リスト “200 empresas más grandes” (<http://www.dinero.com.ve/160/portada/200emp.pdf>)をもとに作成。

## 2. 企業グループ

### (1) 概 説

橋本寿朗は財閥を「家族ないし同族が封鎖的に支配する多角的事業経営で、多角的事業はそれぞれの産業部門において寡占的地域を占める」と定義するが、ベネズエラでは民族系で売上げ高1位の Empresas Polar がその典型例である。すでに創業者は死亡し世代交替を経験しているがいまだ創業者一族 Mendoza 家が所有を支配し、株式を公開していない。主要産業であるビール、飲料、食品、アグロビジネス部門において国内市場を独占、あるいはシェア1,2位をほこっている。それ以外の企業グループは、上記定義のうち「家族ないし同族による封鎖的支配」という部分を弱め、株式を公開しながら創業者一族が経営権を実質的に支配している形態のことが多い。

ベネズエラでは Grupo (グループ)、Grupo Económico (経済グループ)、または、支配家族の名前をつけて Empresas (企業群、例えば Empresas Polar)、Organización (組織、例えば ODC: Organización Diego Cisneros) などと呼ばれている。

ベネズエラの企業グループの特徴としては、創業者家族が必ずしも一つに限らず、創業時点から共同経営者として複数の家族が関わり、それらの間で経営権がシェアされる場合があること、最終的な経営権は創業者一族が握りながらも外部の専門経営者を入れることが多いこと、株式市場が未発達ななか資本を確保するためにグループ内に銀行をもつグループが多いこと、企業がいまだ成熟段階にない時点から早期に、関連産業のみならず全く関連のない産業へとときわめて広範に「浅く広く」の過剰多角化を進めてきたこと、などが上げられる。

### (2) 代表的企業グループ

#### ① Empresas Polar

民族系で売上高第1位を長期安定的に維持しているグループ。株式を公開せず、創業者一族である Mendoza 家が所有・経営双方をコントロールしている。グループの中核は1941年に設立されたビール部門と54年に設立された食品・アグロビジネス部門で、その他にそれらをサポートする包装材生産などの関連産業に関係子会社を多くもつ。ビールでは国内市場をほぼ独占、食品部門も国内シェア1,2位をほこる。2001年には民族系の優良食品企業 Mavesa を買収し、食品部門をさらに強化した。ビール・食品部門ではコロンビアなど海外にも進出している。上記の事業部門の他に石油・石油化学、銀行などの収益性の高い事業および自社製品の販路確保のために流通小売り業にも「投資家」として資本参加をしているが、経営には参加していない(図①参照)。

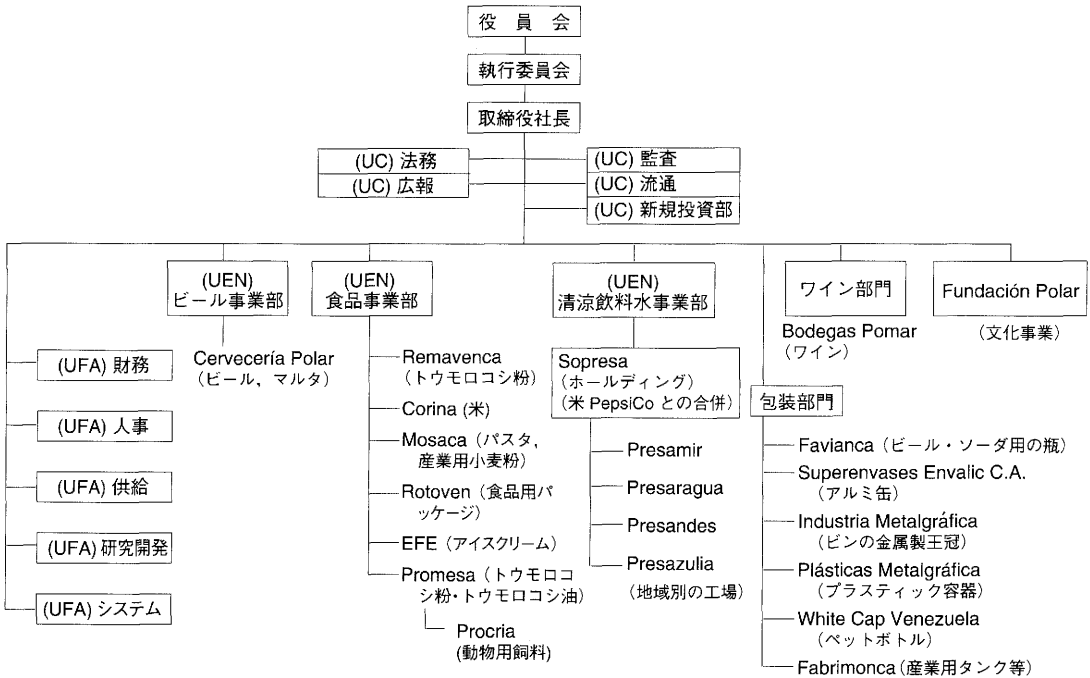
#### ② Mercantil

1925年に Vollmer, Zuloaga ら数人の企業家が出資して設立された金融グループ。90年代に銀行法改正でユニバーサル・バンクが自由化されたのを受けて、持ち株会社 Mercantil Servicios Financieros の下に Banco Mercantil のほか投資銀行、保険会社など100%子会社を配置した。海外進出にも積極的でコロンビア、カリブ海地域をはじめ米国やスイスにも子会社をもつ。2000年には国内で Interbank を吸収合併し、銀行部門では売上高、預金額とも第2位。2000年売上高別企業ランキングでは民族系で第2位(図②参照)。

#### ③ Sivena

1948年の設立当初は国内外の数人の投資家による共同出資で始まったが、その後国内の投資家の出資比率が高まり、50年代半ば以降は Machado Zuloaga 家が実質的に経営権を握っている。60年代末

## ① Polar グループ組織図



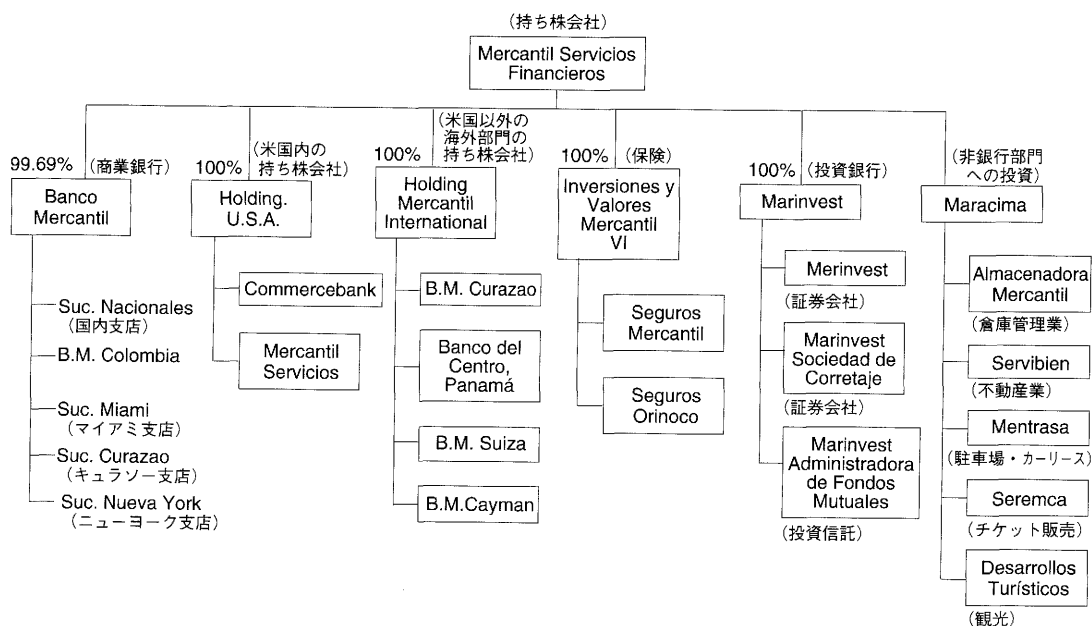
- 〔補足説明〕 (1) Polar は非公開企業で、自社情報をあまり公表しない。インターネット上にホームページを持っているが、企業組織や所有に関する情報は整理されていない。
- (2) 上記以外にも関連会社が存在するが、現段階では情報不足により上記組織図のどこに位置するか確認できない。
- (3) 同社は新規投資部を通して利益率の高いプロジェクトや企業（以下）に、資本参加している（経営には参加せず）。
- ・石油開発：Arco と Inelectra とのコンソーシアムに14%の資本参加。
  - ・石油化学部門：Grupo Zuliano に5.65%出資、三菱と Pequiven とのメタノール生産プロジェクト (Metor) に10%の出資、プロピレン生産プロジェクト (Profalca) に15%出資。化学肥料プロジェクト (Fertinitro) に10%出資。
  - ・銀行部門：Banco Provincial に26%出資、Inversiones Bampro へ33%出資。
  - ・流通部門：Makro に25%、Cadiven コンソーシアム (CADA スーパー) に21.4%出資。

(注) UC: Unidad Corporativa (部)／UFA: Unidad Funcionales de Apoyo (支援部)／UEN: Unidad Estratégica de Negocio (事業部)

(出所) Empresas Polar ホームページ (<http://www.empresas-polar.com>), その他より筆者作成。

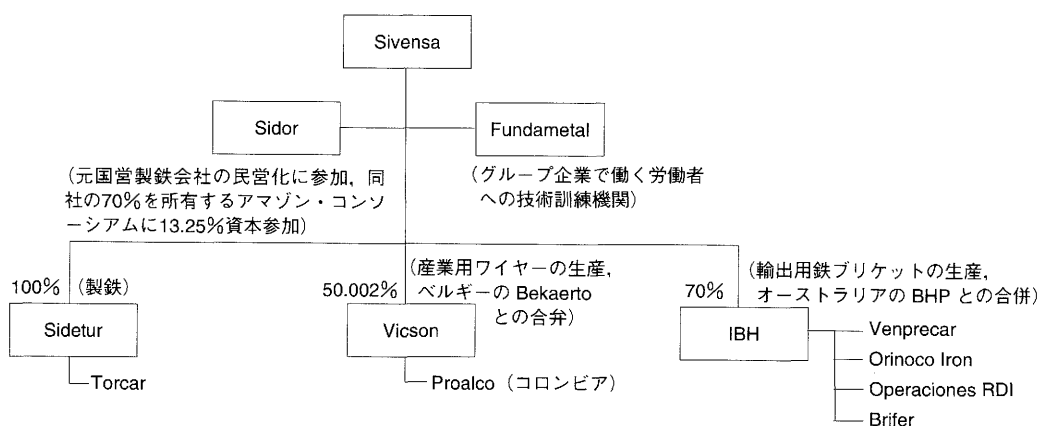
からは下流部門である自動車部品産業へ進出し、外資との合弁企業 Danaven のもと10以上の自動車部品生産子会社をもっていた。Sivensa グループの特徴は、海外企業との合弁によって多角化してきたことであり、合弁を通じて技術導入と海外市場を確保してきた。2000年以降は国内外の経済情勢の悪化から財務状況が急速に悪化し経営危機に直面している。危機打開策として Sivensa は製鉄部門への事業特化を決め、自動車部品部門 (Danaven) をはじめ多くの事業から撤退している (図③参照)。

## ② Mercantil グループ組織図



(出所) Cilberti, Antonieta, Carmen Delgado, Valentina Royas y Silvia, "Estudio de empresas venezolanas siguiendo el modelo de las cuatro dimensiones." Caracas: IESA, trabajo para el Seminario, "Estrategias Corporativas," 2000, に Banco Mercantil のホームページ (<http://www.bancomercantil.com>) の情報を加えて筆者作成。

## ③ Sivensa グループ組織図



(注) Sivensa は1970年代より自動車部品部門をもち、Danaven をはじめ多くの自動車部品生産企業を傘下に所有していたが、2000年以降製鉄部門への特化を決め、自動車部品部門から撤退、関連企業を売却した。

(出所) Sivensa のホームページ (<http://www.sivensa.com.ve>) を基に筆者作成 (2002年4月15日ダウンロード)。

### 3. 株式市場への上場

カラカス証券取引所株式上場企業の推移

年	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	2001.2	2002.4
企業数	74	76	87	91	93	90	90	87	91	94	64	63

(出所) *Emerging Stock Markets Factbook*, 1995年版；1999年版. Washington, D.C.: IFC. および、カラカス証券取引所ホームページ(<http://www.caracasstock.com>)の上場企業リストより。

ニューヨーク証券取引所上場企業  
(上場開始年順)

企業名	上場開始年	証券の種類
Corimon	1993年3月23日	ADR
Cantv	1996年11月22日	ADR

(注) ADR: American Depositary Receipt.

(出所) New York Stock Exchangeのホームページ (<http://www.nyse.com/international/international.html>)より。

### 4. 事業所規模の定義

小事業所	従業員が5～20人の事業所
下位中事業所	従業員が21～50人の事業所
上位中事業所	従業員が51～100人の事業所
大事業所	従業員が101人以上の事業所

(注) OCEIの工業センサスの定義。

### 5. 製造業部門事業所規模別の構成 (1996年)

	(%)			
	事業所数	従業員数	生産額	給与支払総額
小事業所	74.0	22.2	6.7	15.4
下位中事業所	15.4	14.2	6.3	10.6
上位中事業所	4.4	8.7	5.4	7.5
大事業所	6.1	55.0	81.6	66.5

(出所) OCEI (中央統計局) のホームページ (<http://www.ocei.go.ve>) よりダウンロード (2000年11月28日)。