

メキシコの公企業民営化と民間部門の再編

はし の たえ こ
星 野 妙 子

はじめに

- I 民営化の概略
 - II 主要公企業の民営化
 - III 民営化と民間部門の再編
- むすびにかえて

はじめに

メキシコ経済の発展の歴史において1980年代は画期的な意味を持つ。1982年の対外債務累積問題の発生に端を発する経済危機は、政府に従来の発展戦略の放棄と新たな発展戦略の採用を促す契機となった。すなわち、それまでの国内市場保護、外資の参入規制、政府の経済活動への積極的関与を特徴とする輸入代替工業化戦略から、貿易自由化、外資規制の緩和、政府の経済活動からの大幅撤退を特徴とする自由主義戦略へと、発展戦略は180度の転換を遂げたのである。このような戦略の一大転換のもとで、メキシコ経済はかつてない規模で変容を遂げており、その過程は現在も続いている。

本稿の課題は、そのような新戦略の一環である公企業民営化政策に焦点を当てて、この政策と、1980年代のメキシコ経済の変容の中でも特に注目される民間部門の再編との関連を探ることにある。民営化政策の検討にあたり特に分析の中心に据えるのは、民営化の受け皿となった公企業を取得した企業家、投資家たちである。

このように課題を設定するのは、次のような理由からである。第1に、民営化と民間部門の再編の関連を探る理由は、両者がきわめて密接な関係を持つためである。結論を先取りするかたちで述べれば、両者の関係は、1982年の銀行国有化を契機に開始された民間部門の再編が、民営化のための条件を整える役割を果たし、民営化の進展がさらなる民間部門の再編を促すという、非常にダイナミックなものであった。このことの重要性は、特にメキシコの民営化の進展状況を他の国のそれと比較した場合に明らかになる。メキシコは公企業の売却収入（1988～92年）で、イギリス、ドイツ、日本に次ぐ世界第4位の地位を占め、もちろん発展途上国の中では第1位の地位を占めた^(注1)。このようにメキシコが民営化で国際的にみても高い実績を得た要因として、筆者は先に述べた民営化と民間部門の再編のダイナミックな関係が重要であると考えるのである。第2に、民営化の受け皿となった企業家、投資家たちを分析の中心に据える理由は、ひとつに民営化と民間部門の再編の関連をより具体的に捉えるうえで、この切り口が有効であると考えためである。本稿では、どの公企業を、誰が、なぜ取得したのか、彼らがいかなる出自を持つのか、そしてそれらの点が1980年代の経済全般の動きとどう関わっているのかを検討する。それによって、前述の「ダ

イナミックな関係」の具体的な中身が明らかになるであろう。さらに、民営化の受け皿に注目することは、民営化を経た後のメキシコ経済のあり方を考える上でも重要である。民営化の帰結は、民間部門の拡大である。公企業を取得した企業家、投資家たちはこの拡大した民間部門において今後、主導的な役割を果たしていくことが予想される。彼らに注目することで、民営化を経た後のメキシコ経済のあり方が、より具体的に捉えられると考えるのである。

本論の構成は次のとおりである。第I節においては民営化の概略を述べる。公企業数の推移、公企業の中でも特に大企業の民営化の進展状況を検討することにより、民営化の全体像を提示することがここでのねらいである。第II節においては大企業の民営化の特徴を検討する。検討事項は、民営化の時期、業種、売却価格、取得者等である。第III節においては、第II節の検討を踏まえて、民営化と民間部門の再編との関わりについて考察する。取得者の出自を探りながら、新興勢力の台頭、民営化を契機とする新旧両勢力の事業再編、産業集中の進行等について言及する。

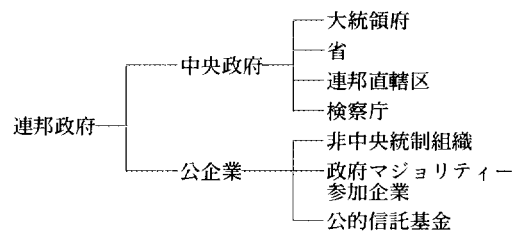
(注1) Gred Schwartz and Paulo Silva Lopes, "Privatization: Expectations, Tradeoffs, and Results," *Finance and Development*, June 1993, p.15. 1987年以前の数字は入手できなかった。同論文によれば発展途上国の民営化は1988~92年の期間に急進展している。一方、現在では世界的潮流となった公企業民営化であるが、その先駆となったのは1980年代初頭のサッチャー政権下のイギリスであり、その後、80年代中頃に欧米日の先進諸国においても開始されることになった。このような世界における民営化の進展の推移を考えると、メキシコが、少なくとも発展途上国の中では、1987年以前も通じて売却収入の面で、公企業民営化で際立った成果を上げたといってしまう間違いはないだろう。

I 民営化の概略

本論に入る前にまず、メキシコにおいて公企業とはいかなる企業をさすのかを明らかにしておきたい。連邦政府組織法 (*Ley orgánica de la administración pública federal*) は、連邦政府 (*administración pública federal*) を組織上、中央政府 (*administración pública centralizada*) と公企業 (*administración pública paraestatal*) の2つに分類している。本稿の検討対象は後者の部分である。

図1に示すように、公企業には3つの種類がある。非中央統制機関 (*los organismos descentralizados*) とは戦略部門や優先部門の開発、公共・社会サービスの提供等を目的として、法律 (*ley*)、立法府・行政府のデクレト (*decreto*)^(注1) に基づき設立された機関である。代表的なものとしては、メキシコ石油公社 (*Petroleos Mexicanos*, 以下 PEMEX)、電力連邦委員会 (*Comisión Federal de Electricidad*, 以下 CFE)、基礎生活物資供給公社 (*Compañía Nacional de Subsistencias Populares*, 以下 CONASUPO) などがある。政府マジョリティー参加企業 (*las empresas*

図1 連邦政府組織法における公企業



(出所) *Ley orgánica de la administración pública federal* (官報1976年12月29日公示)。

de participación estatal majoritaria) とは、連邦政府または政府機関が資本金の過半を所有するなど一定の条件を満たす会社 (sociedad) である(注²)。なお、特定の法律に基づき設立された国立銀行 (sociedad nacional de crédito)、金融補助機関もこれに含まれる。公的信託基金 (los fideicomisos públicos) とは、連邦政府か政府機関が発展優先分野の振興を目的に設立した信託基金である。以上が連邦行政組織法に規定された公企業であるが、この他に政府または政府機関が過半に満たない資本金を所有する政府マイノリティー参加企業 (las empresas de participación estatal minoritaria) があり、政府文書によってはこれも公企業に含める場合がある。1982年の時点で、以上の4種類の公企業あわせてその数はおよそ1000に上った(注³)。民営化の対象となったのは以上のような公企業である。

ところで、民営化は単独の政策として実施されたわけではなく、公企業の政府からの分離 (desincorporación) 政策の一環として実施されたもので、分離の方法のひとつが民営化であった。その他の分離の方法としては、解散 (liquidación)、廃止 (extinción)、統合 (fusión)、移転 (transferencia) があった(注⁴)。

方法別の分離政策の実績を示せば次のとおりである。1982年から89年3月までの時点で、連邦政府は790公企業の分離を認可し、590公企業において分離が完了していたが、内訳は、790公企業中、民営化が245、解散が280、廃止が141、統合が87、移転が37であった(注⁵)。つまり、民営化は全体のおよそ30%を占めるのみで、分離された公企業の半数以上は解散または廃止されたものであった。分離政策の結果、表1に示すように1982年には1155にも上った公企業の数が93年5月の時点で213までに激減した。分離政策がかなり徹底したものであったことがうかがえる。しかもすべての種類の公企業がその対象とされたのであった。政権期ごとの推移をみると、デラマドリー (Miguel de la Madrid Hurtado) 政権期にあたる1982年から88年までに公企業数は743減少したのに対し、サリナス (Carlos Salinas de Gortari) 政権期は、88年から93年5月までの時点で199減少したにすぎない (大統領任期は94年11月末日まで)。このように分離政策の実績は企業数で見ると圧倒的にデラマドリー政権期が勝っているが、しかし主要公企業に限っていうとサリナス政権期に分離、なかでも民営化が集中しているのである。この点に

表1 公企業数の推移 (1982~93年5月)

公企業の種類	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993 5月現在
非中央統制組織	102	97	95	96	94	94	89	88	82	77	82	82
政府マジョリティー参加企業	744	700	703	629	528	437	252	229	147	119	100	99
公的信託基金	231	199	173	147	108	83	71	62	51	43	35	32
政府マイノリティー参加企業	78	78	78	62	7	3	0	0	0	0	0	0
合計	1,155	1,074	1,049	941	737	617	412	379	280	239	217	213

(出所) *El Financiero*, Abril 23, 1991, Junio 16, 1993.

については後に述べたい。

次に公企業の中の大企業について分離の進展状況を検討したい。ここでは、経済誌『エクスパンション』(*Expansión*)が毎年発表するメキシコの大手500大企業ランキングに1985年から92年までの期間、一度でも名前が登場したことのある公企業を検討対象とする。

まず同誌のランキングを利用する際のいくつかの留意事項を述べておきたい。第1は、ランキングに重要な公企業すべてが登場するわけではないことである。たとえば国営のテレビ局、銀行などはランキングに登場しない。その理由としては、ランキングの基準が売上高であるためと、作成方法がアンケート調査であるためとが考えられる。ここではランキングに登場する企業のみを取り上げ、後に事例ごとに民営化を検討する際に、ランキングに漏れた公企業も検討の対象に含めることとする。第2に、ランキングに載ったすべての公企業について分離の情報が得られないことである。特に規模が小さくなるにつれ情報は得にくい。たとえば表2の項目中の「民営化終了の見込み」は、筆者により民営化手続き中までは確認できたが、民営化終了までは確認できていないものである。いずれにしても、この場合、政府が当該公企業を民営化の対象としている事実は確認できる。

8年間のランキングに一度でも名前の登場する公企業は全部で101あった。しかしこの101の中には、親会社—子会社関係にある企業も含まれている。同一系列にある企業群をひとつと数えると企業総数は55に減少する。

55公企業の分離の進行状況を示したものが表2である。この表から次の点が明らかになる。第1に、大多数の大企業がすでに分離されたか、

今後分離される予定であることである。55中、情報の得られなかった11を除く44について述べると、分離政策から除外されたのは、CFEと郵便事業(Servicio Postal Mexicano)のみであった。政府が戦略部門と規定するPEMEXも、また基礎生活物資の流通という国民の生活にとって重要な役割を果たすCONASUPOも、公企業として存続することとなったが、子会社レベルの事業では分離の対象となった。第2に、大企業の分離の方法がもっぱら民営化であったことである。表2の企業では解散はふたつの事例のみ、統合、移転の事例は筆者が知る限りでは存在しなかった。その理由としては次の2点が考えられる。第1に、分離の方法として、特に企業規模が大きければ大きいほど、民営化が国庫財政上、雇用対策上、さらに財の供給確保の上からも政府にとって好ましい方法であったことである。そのために政府は極力他の分離の方法を避け、対外債務累積等により経営悪化に陥っていた公企業であっても、経営建て直しの後に売却する方針をとった^(注6)。第2に、大企業の場合、それぞれの産業、業種において主導的地位にある企業が多く、買手にとっても十分魅力的な物件であったことである。しかも政府により経営建て直しがなされた後に売却される場合にはなおさらであった。

次に、主要公企業の民営化をより詳細に検討してみたい。

(注1) デクレトはメキシコの成文法のヒエラルキー上のひとつで、法律(ley)と同じレベルにあり、憲法上の区分、手続き上の規定でも法律と差異はない。

(注2) より詳細に述べれば、政府マジョリティー参加企業は次の条件のうちひとつ以上を満たさねばならない。(1)連邦政府または政府機関が資本金の過半を所有する、(2)連邦政府のみが払込可能な特殊な種類の株式を資

本金の構成に含む、(3)連邦政府が重役の過半、または、社長または支配人の指名権を有するか、重役会の合意に対し拒否権を発動できる、(4)開発優先部門に属する。

(注3) 公企業の数には政府内部でも省庁により発表する数字が異なり、厳密には確定できない。たとえば官報によれば1982年9月3日現在の公企業の総数は964、内訳は非中央統制機関95、政府マジョリティー参加企業621、公的信託基金192、政府マイノリティー参加企業56であった。しかし企画予算省は1982年における公企業数を1155と発表している。また政府が民営化の進展状況を報告する際も、1982年の民営化開始時点の公企業数を1155としている。官報による公企業数、および公企業の名称は *El Mercado de Valores*, Septiembre 13, 1982, pp. 954-960, Septiembre 20, 1982, pp. 978-983, 参照。企画予算省発表の数字の出所は, Banco de México, *The Mexican Economy 1991* (México, 1991), p. 119.

(注4) 「解散」は公的信託基金以外の公企業が破産した場合、または目的を遂行し終了した場合に用いられ、「廃止」は公的信託基金が当初の目的を遂行し終了場合に用いられる。「統合」はふたつ以上の公企業をひとつに統合する場合、「移転」は連邦政府から主に州政府、自治体への所有権の移転をさす。

(注5) *El Financiero*, Abril 26, 1989.

(注6) たとえば銀行の場合、1988年から89年の間に18行全体で約1万4000人が解雇され、それにより経営を改善した後に民営化が実施された。労働組合が強力なカナネア鉱山会社(Cia. Minera de Cananea)の場合、民営化が行なわれる前に会社側が破産宣言を行なった。破産すれば雇用契約は終了し、民営化後に新たに雇用契約を結ぶ場合でも労働条件の切り下げが可能となったためといわれている。マスメディア部門の5社(表3の分類番号5の企業および新聞社エル・ナショナル [El Nacional])の場合、民営化が実施される以前に全体で半分に人員が削減された。*Proceso*, no.830, Septiembre 28, 1992, p.12, no.669, Agosto 28, 1989, pp.34-37/*El Financiero*, Mayo 5, 1993.

II 主要公企業の民営化

本節で検討対象とする主要公企業とは、表2にある『エクスパンション』誌のランキングに

載ったことのある公企業に、売却価格等から考えて重要と見なし得る公企業を加えたものである。ただし銀行の民営化については、すでに筆者は別の所で検討したので、詳細はそちらに譲り、本稿では論旨の展開上必要と思われる場合にふれるにとどめたい(注1)。

表3は民営化された主要公企業の活動分野、民営化の時期、売却価格、取得者を、企業規模ないしは売却価格を基準におおよその順に示したものである。なお叙述の便宜上、公企業名の左側に分類番号を示した。以下表に則して検討を加えていきたい。

1. 民営化の対象となった産業分野

メキシコ政府はこれまで、輸入代替工業化政策の一環として、自ら財・サービスの生産に積極的に関与してきた。その際に実際の生産主体となってきたのが、主に公企業であった。政府がもっぱらどのような財・サービスの生産に関わってきたのか、またそれをどの公企業が担ってきたかについて、既存研究の叙述を整理したものが表4である。メキシコ政府がきわめて多様な産業に生産者として関わり、しかも産業によっては生産を独占していたことが明らかになる。表4の公企業名を表2および表3のそれと照らし合わせてみると、民営化が及んだ範囲が明らかになる。それによれば、これまで民営化の対象とならず今後もその予定がないのは表4でいえば、電力のCFE、石油採掘・精製のPEMEXのみである(注2)。つまり民営化が、政府のこれまで直接に生産に従事していた産業からの、一部を除く大幅な撤退を意味することが明らかになる。

2. 政権による民営化の進展状況の違い

次に民営化の時期、特に政権による民営化の

進展状況の違いについて述べてみたい。表3の「民営化の年月」の欄のかつこ内に実施した政権を示した。それによれば、表の上位にある企業ほどサリナス政権期に民営化が行なわれた事例が多く、反対に表の下位にいくほどデラマドリー政権期に民営化された事例が多い。つまり大規模で売却価格の高額な公企業ほど遅い時期に民営化されたといえる。なお銀行の民営化は1991年6月から92年7月にかけて実施された。

メキシコの経済改革を扱った著作の中で民営化についてふれたルスティグ(Nora Lustig)は、重要公企業の分離が後回しになった理由として次の諸点をあげている。すなわち、政府が買手の購買意欲をそそるために、重要企業の財政状態が改善され、政府規制の枠組が整った後に売却することを望んだこと、また政府は、財政逼迫時に公企業を売り出すことで買手に対する交渉力が落ちるのを避けたかったこと、さらに民営化がイデオロギー的・政治的にセンシティブな問題であるために、全面実施に移る前に国民になじみをつくっておきたかったこと、そしてこの間のソ連・東欧における中央統制経済の崩壊、市場指向的な経済政策の世界的な隆盛が、国民の民営化への受諾的反應を引き出す助けとなったこと、などである(註3)。ルスティグは民営化が急進展を遂げた契機として1987年12月の政府発表をあげる。この時に、政府が所有・経営を維持する分野は、石油の探査・採掘・精製、第一次石油化学、電力、鉄道、食料の流通であると発表され、電話、航空輸送、鉄鋼、輸送機械、化学、肥料、鉱業、製糖等の分野からは撤退することが暗にほのめかされた(註4)。

ルスティグが指摘するように、1987年12月の発表が民営化の急進展の画期となったことは、

事実の推移からみても明らかである。表3に示すようにデラマドリー政権期に行なわれた民営化の場合、その実施時期は多くが、特に上位の公企業ほど、この月以降に集中していた。ただし、重要な公企業の民営化は後回しにするという方針が、あたかもこの政策の実施開始当初から決まっていたかのようなルスティグの考え方には、筆者は賛同しかねる。それは民営化の方針が必ずしも首尾一貫したものではなかったためである(註5)。それよりも筆者は、1980年代後半の政治・経済状況が重要企業の民営化の決定を促したと考える。そのような状況として、次のものをあげることができる。第1に、1985年の石油の国際価格の大幅下落と同年9月のメキシコ大地震の発生による財政の逼迫である。赤字公企業の分離による補助金支出の削減と、民営化がもたらすであろう多額の売却代金収入が、財政建て直しの切り札となると期待されたと考えられる。第2に、政権内部における民営化推進派と慎重派の力関係の変化である。民営化推進派は、デラマドリー政権下に予算企画省(Secretaría de Programación y Prosupuesto)大臣の職にあったサリナス、慎重派はエネルギー・鉱山・公企業省(Secretaría de Energía, Minas e Industrias Paraestatales)大臣のラバスタダ・オチョア(Francisco Labastida Ochoa)であったといわれている(註6)。サリナスが次期大統領候補に指名されたのは1987年10月であり、以降、政権内部で民営化推進派の力が強まったと考えられる。第3に、民営化の受け皿となる新たなタイプの企業家の登場である。後述するように、重要企業を取得した企業家のうちのかなりが証券会社の経営者や出資者であった。1986年以降、特に87年から88年にかけてメキシコ証券市場は

表2 『エクスパンション』誌500大企業ランキング（1985～92年）中の
公企業の分離進展状況（1993年10月25日現在）

公 企 業 名 ¹⁾	分 離 の 進 行 状 況						
	民 営 化 終 了	一 部 民 営 化	民 ²⁾ 営 化 の 見 込 み 終 了	今 後 の 見 込 み	民 営 化 の 予 定 な し	解 散	不 明
PEMEX		○					
CFE					○		
CONASUPO		○					
TELMEX	○						
Altos Hornos de México	○						
Ferrocarriles Nacionales de México				○			
Cía. Mexicana de Aviación	○						
Fertilizantes Mexicanos	○						
Aeronaves de México	○						
Aeropuertos y Servicios Auxiliares				○			
Aseguradora Mexicana	○						
Siderúrgica L. Cárdenas Las Truchas	○						
Cobre de México			○				
Tubos de Acero de México							○
Fundidora Monterrey						○	
Arrendadora Internacional							○
Productora e Importadora de Papel				○			
Cía. Minera de Cananea	○						
Tereftalatos Mexicanos	○						
Minera Carbonífera Río Escondido	○						
Servicio Panamericano Protección							○
Servicio Postal Mexicano					○		
Cía. Minera Autlán	○						
DINA	○						
Rassini Rheem	○						
Consorcio Minero B.J. Peña Colorada	○						
Exportadora de Sal			○				
Constructora Nal. de Carros de Fer.	○						
Tubacero	○						
Hoteles el Presidente	○						
Algodonera Comercial Mexicana	○						
Cía. Industrial de Atenquique	○						
Minera del Norte			○				
Alimentos Balanceados de México	○						
Alimento del Fuerte	○						

公 企 業 名 ¹⁾	分 離 の 進 行 状 況						
	民 営 化 終 了	一 部 民 営 化	民 営 ²⁾ の 見 終 了 達 了 み	今 後 の 見 民 営 化 達 了 み	民 営 化 の 定 め な し 予 見	解 散	不 明
Sercotel							○
Nueva Nacional Textil Manufacturera	○						
Turboreactores	○						
Productos Tubulares Monclova			○				
Torres Mexicanas	○						
Ingenio de Puga	○						
Arrendadora Somex							○
Prograsa							○
Oleaginosas del Sureste						○	○
Estructuras de Acero							
Arrendadora Unión							○
Fundiciones de Hierro y Acero	○						
Transportadora de Sal			○				
Mecánica Falk	○						
Transportes Centrales			○				
Valle Grande							○
Manufacturas Gargo	○						
Turbinas y Equipos Industriales	○						
Materiales Industriales de Chih.							○
Asbestolit del Sureste							○
合 計	29	2	6	3	2	2	11

(出所) 企業名は、“Las empresas más importantes de México,” *Expansión*, Agosto 21, 1985, Agosto 20, 1986, Agosto 19, 1987, Agosto 17, 1988, Agosto 16, 1989, Agosto 15, 1990, Agosto 21, 1991, Agosto 19, 1992. 民営化に関する情報は、*El Financiero*, *Expansión*, *El Mercado de Valores*, 各号の記事、および Maria Amparo Casar y Wilson Peres, *El Estado empresario en México: agotamiento o renovación*, México, 1988, より収集。

(注) 1) 企業名は、“Las empresas más importantes de México,” *Expansión*, Agosto 21, 1985- Agosto 19, 1992, のランキング表に少なくとも1度は掲載された企業。ランキング企業が別のランキング企業の子会社に当たる場合は、前者を表から除いた。同誌の公企業の定義は株式の過半数を政府が所有するもの。

2) Casar y Peres, *El Estado empresario* . . . の巻末の公企業一覧で、1988年1月現在において民営化手続き中とされる企業。

異常なほどのブームを経験した。証券投機で得られた巨額の利益が公企業の買収に使われたと考えられる。つまり証券ブームを経た後でなければ、民営化は買手の面から実施が難しかった

といえる。

3. 売却価格

表3に新聞等で売却価格が報道された事例について、その額を示した。すべての事例につい

表3 主要公企業¹⁾の民営化の実施

分類 番号	企 業 名 (カッコ内は、売却された株式の全株式に 占める比率)	活 動 分 野	民 営 化 の 年 月 (政 権 M: デラマド リ ー, S: サリナス)
1	PEMEX Cia. Operadora de Est.de Serv. Hules Mexicanos	石油・石油化学 (ガソリン・スタンド) (ゴム)	92.12(S) 88.3(M)
2	CONASUPO Trigo Indus. CONASUPO Maiz Indus. CONASUPO Leche Indus. CONASUPO Indus. CONASUPO	基礎生活物資の 流通・加工 (小麦製粉) (とうもろこし製粉) (乳製品加工) (各種食品加工)	87 (M) 93.10(S) 93 (S) 不明 (89-91の間S)
3	TELMEX (20.4%)	電話	90.11(S)
4	Mexicana de Cobre Mexicana de Acido Surfúrico	鉱業 〃	88.10(M) 88.10(M)
5	Red Nacional de Televisión Televisión de Chihuahua Cia. Operadora de Teatros Estudios América	テレビ放送 〃 映画館 映画スタジオ	93.7(S)
6	AHAMSA	鉄鋼	91.11(S)
7	Cia. Mexicana de Aviación	航空輸送	89.8(S)
8	FERTIMEX Toreon プラント Coatzacoalcos プラント Bajio プラント Camargo プラント Monclova プラント Salamanca プラント Querétaro プラント Guadalajara プラント Pajaritos プラント Minatitlán プラント Lázaro Cárdenas プラント	肥料	不明 (90-92の間S) 〃 〃 〃 〃 〃 〃 〃 〃 〃 92.10(S) 〃
9	AEROMEXICO	航空輸送	88.10(M)
10	Aseguradora Mexicana (50%) Aseguradora Hidalgo	保険	93.9(S)

状況 (1993年10月13日現在)

売却価格 (100万ドル)		落札者 (かっこ内は、外資系の場合の資本国 籍、数字は取得比率)	落札者への主な出資者または 出資企業
(10億ペソ)			
		Grupo Codessa DESC, Sociedad de Fomento Industrial	
	436 ²⁾ 3 ²⁾ 200	Promotora Empresar. de Occidente (80%) Fideicomiso Molinelo (10%) Conf. Nac. de Productores Rurales (10%) (Jiquilpan プラントを) Haendels Selskab (Tultitlán プラントを) Unilever	Raymundo Gómez Flores
1,758		Grupo Carso (10.4%) South Western Bell (米 5%) France Cable and Radio (仏 5%)	
1,360		Fomento Indus. del Norte de México	Grupo Industrial Minera México
	2,000 ²⁾	Grupo Radio Televisora del Centro	Ricardo Salinas Priego Hugo Salinas Rocha Hugo Salinas Price Alberto & Moises Saba
145 ³⁾		Grupo Acerero del Norte	Xavier Autrey Alonso Ancira Hoogovens (オランダ) Mission Energy Co. (米) Grupo IMSA
144		Grupo Falcon	Grupo Xabre Carlos Abedrop Dávila Chase Manhattan Bank (米) Isaac Becker James Goldsmith Isaac Saba 一族 Erias & Eduardo Sacal
	約2,000	Grup. Indus. Fertirey Serv. y Mater. Indus. de Minatitlán Fertilizantes Químicos Mexicanos Fertilizantes Químicos Mexicanos Nitroamonia de México Grupo Vel Po Grupo Industrial Propitécnica Fertilizantes de Guadalajara Agroquímicos	Industrias Peñoles
	770	Grupo Dictum	Gerardo de Prevoisin Pedro Cerisola Carlos Abedrop Dávila Enrique Robinson Bours Bancomer AEROMEXICO パイロット労働組合
	1,807 ²⁾	Grupo Financiero Mexival-Banpais	Angel Rodríguez Saez

分類 番号	企 業 名 (カッコ内は、売却された株式の全株式に 占める比率)	活 動 分 野	民 営 化 の 年 月 (政 権 M: デラマド リ ー, S: サリナス)
11	SICARTSA	鉄鋼	91.11(S)
12	Cía. Minera de Cananea	鉱業	90. 8(S)
13	Tereftalatos Mexicanos (59.2%)	石油化学	88.11(M)
14	Cía. Minera Carbón. R. Escondido	鉱業	92.10(S)
15	Cía. Minera Autlán (83%)	鉱業	93. 6(S)
16	Rassini Rheem	自動車部品	88.10(M)
17	DINA Motores Perkins Mexicana de Autobuses Dina Rockwell Nacional Dina Cummins Dina Komatsu Nacional Maquila. Automotriz Nacional Moto Diesel Mexicana Plásticos Automotrices Dina Motores Dina Camiones Dina Autobuses Transmisiones y Maquinados	バス・トラック・部品	89. 3(S) 88. 7(M) 88. 6(M) 87. 9(M) 87. 4(M) 88. 8(M) 89. 9(S) 89.10(S) " " " "
18	Conсор. Minero B.J. Peña Colorada (58%)	鉱業	91.11(S)
19	CONCARRIL	鉄道車両	92. 5(S)
20	Ingenio Emiliano Zapata	製糖	92.10(S)
21	Minera Real de Angeles (33%)	鉱業	88.11(M)
22	Tubacero	鉄鋼	90. 8(S)
23	Hoteles el Presidente	ホテル・レストラン	85.10(M)
24	Algodonera Comercial Mexicana	流通	89. 3(S)
25	Cía. Industrial de Atenquique	製紙	87. 7(M)
26	Productos Pesqueros de Sinaloa Pesquera del Pacifico Product. Pesque. de Matancita Product. Pesque. de Topolobampo	漁業	不明 (89-91の間S) "
27	Pescados Indus. de Mazatlán	漁業	91. 9(S)
28	Química Fluor (17%)	化学	88.11(M)

売却価格		落札者（カッコ内は、外資系の場合の資本金 籍、数字は取得比率）	落札者への主な出資者または 出資企業
(100万ドル)	(10億ペソ)		
I	170	I Siderúrgica del Pacífico	Grupo Villacero Enrique Cimé Coutinho Caro Co. (米)
II	25 ³⁾	II Grupo Caribbean Ispat (インド)	
	475	Mexicana de Cananea	Grupo Industrial Minera México Union Minière (ベルギー)
	242	Petrocel	Grupo Industrial Alfa
	30	Grupo Acerero del Norte	分類番号6の欄に同じ
	23	Grupo Ferrominero	Serv. Financ. Promot. de Empresas Arzac Grupo Min. B. y Regiomet
		Corporación Industrial Sanluís	
} 合計 81	4	Kelpie Industries de México (豪)	Gómez Flores 一族 Covarrubias Valenzuela 一族 Peña Méndez 一族 Casa de Bolsa Multivalores
		} Consorcio G.	
	4)	Grupo Acerero del Norte (29%) Grupo Caribbean Ispat (インド, 29%)	分類番号6の欄に同じ
	212	Bombardier, Inc (カナダ)	
	90	Molienda Azucarera Industrial	Pablo & Israel Brener
	80	Grupo Frisco	Grupo Carso
	112	Joseph Woldenberg	
	27	Turnal	Bobinson Bour 兄弟 Jerónimo Arango Antonio Gutiérrez Prieto Carlos Abedrop Dávila
	46	Grupo Industrial Durango	
	} 63	} Grupo Xabre	Pablo & Israel Brener
	22	Pescados Industrializados	
	15	Grupo Frisco	Grupo Carso

分類 番号	企 業 名 (かっこ内は、売却された株式の全株式に 占める比率)	活 動 分 野	民 営 化 の 年 月 (政権 M: デラマド リー, S: サリナス)
29	Tabacos Mexicanos (プラントの一部)	タバコ	90. 3(S)
30	Alimen. Balanceados de México	飼料	不明 (89~91の間S)
31	Alimento del Fuerte	食品加工	86 (M)
32	Nueva Nacional Textil Manufac.	繊維	86. 7(M)
33	Turboreactores	サービス	89 末(S)
34	Fermentaciones Mexicanas	化学	87 (M)
35	Torres Mexicanas	金属加工	88. 3(M)
36	Ingenio de Puga	製糖	不明 (88~91の間)
37	Fundiciones de Hierro e Acero	金属加工	88.11(M)
38	Mecánica Falk	機械	87.10(M)
39	Manufacturas Gar-go	梱包材	85. 8(M)
40	Turbinas y Equipos Industrial.	機械	87 (M)

(出所) 企業名は, "Las empresas más importantes de México," *Expansión*, Agosto 21, 1985, Agosto 19, 1992, より検出。それに売却価格や国民経済に占める重要性を鑑み, 重要と思われる公企業を筆 Agosto 30, Octubre 19・24, Noviembre 1・25, Diciembre 7, 1988, Agosto 23, 1989, Junio 5, 25, Agosto 27, Octubre 7・16, Diciembre 4, 1992, Febrero 11, Marzo 10・15, Junio 10・16, *Empresas grandes 1991*, México, 1991/Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática, México, 1990/*El Mercado de Valores*, Febrero 1, 1988.

(注) 1) 表にある企業は, "Las empresas más importantes de México," *Expansión*, Agosto 21, いるが筆者が重要と考える公企業である。ランキングにある企業で別の企業の子会社にあたる企業ったものは表に加えてある。

2) 1993年1月1日に通貨の1000分の1のデノミが行なわれた。入札は新ペソで行なわれたが,

3) この数字には分類番号18の29%の株式の取得代金も含まれている。

4) アセレロ・デル・ノルテ (Grupo Acerero del Norte) 取得分の代金は同社の分類番号6の取IIの取得代金に含まれている。

て売却価格を得ることはできなかったが, 概要は明らかになる。

まず金額について述べれば, 表3のドル建て, 旧ペソ建て(注7)で示された額をそれぞれ合計すると, 前者がおよそ42億[₱], 後者がおよそ8兆1000億旧[₱]となる。一方, 銀行の売却価格の合計はおよそ37兆1000億旧[₱]であった(注8)。仮に1992年12月の平均自由為替レート(1[₱] = 3177.56[₱], 銀行窓口のドル売値)で換算すると, 以上の合計はおよそ58兆5000億旧[₱], または

184億[₱]となる。民営化によって少なくともこれだけの収入があったことになる。次に述べるように, 代金の支払い方法としては現金と国債のふたつの方法があったが, 現金支払いの場合, 代金は特別基金(Fondo de Contingencia)に蓄えられた。政府は, 1990年12月から93年6月までに同基金に蓄えられた民営化代金の総額が575億新[₱](=57兆5000億旧[₱]), 内訳は銀行民営化の代金が389億新[₱], 表3分類番号3の TELMEX が149億新[₱], その他が19億新[₱], 利子取

売却価格 (100万ドル)	売却価格 (10億ペソ)	落札者 (カッコ内は、外資系の場合の資本国籍、数字は取得比率)	落札者への主な出資者または出資企業
		Semillas Agrícolas Balanceada	Isaac Saba Raffoul
		Confed. Trabajadores Mexicanos	
		Corporación Mexicana de Aviación	
		協和発酵 (日), 住友商事 (日)	
		Consortio Aga	
		Grupo Sonoco de México (米)	
	4		

20, 1986, Agosto 19, 1987, Agosto 17, 1988, Agosto 16, 1989, Agosto 15, 1990, Agosto 21, 1991, Agosto 20, 1986, Agosto 19, 1987, の上位200位までに位置する企業のうちの公企業と、ランキングから抜け落ちては、民営化の対象となった子会社以外は除いた。反対にランキングにない子会社でも民営化の対象とな

表では比較のために旧ペソに換算してある。

得代金に、またカリビアン・イスパット (Grupo Caribbean Ispat) 取得分の代金は同社の分類番号11の

入が19億新ペソであったと発表している(注9)。

次に支払い方法であるが、メキシコ政府は公的対外累積債務の返済のために、国債を発行し先進諸国の債権銀行が抱える債権との交換を行っていた(注10)。国債は2次市場で割引いた価格で売買されており、民営化のための代金をこの国債で支払うことが可能であった(注11)。これはいわゆる公的債務の資本化を意味する。アルゼンチンの民営化の場合には債務の資本化が大々的に実施されたが(注12)、メキシコの場合、

債務の資本化は金額的にはそれほど大きくないと考えられる。表3の民営化の事例で、現金での支払いが確認できたのは、分類番号の3, 6, 7, 9, 11 (ただしIIの一部は国債払い), 12, 13, 17 (ただしコンソルシオG [Consortio G.] 取得分), であった。これに対し国債での支払いが確認できたのは、4, 11 (ただしIIの一部のみ) のみである。他の事例については支払い方法を確認できなかった。特別基金に蓄えられた金額の大きさからも、主たる支払い方法が現金払いであっ

表4 メキシコ政府が生産者として直接関与する産業

関連部門	産 業 (公企業の生産シェア—1975年)	公 企 業 名
農 牧 林 業	肥料・殺虫剤生産(57.3%)	Fertilizantes Mexicano (FERTIMEX)
	配合飼料生産	Alimentos Balanceados de México
	製糖(43.0%)	全国60近くの製糖所
漁 業	タバコの葉の精製(86.8%)	Tabacos Mexicanos
	水産加工(45.5%)	Productos Pesqueros Mexicanos
エ ネ ル ギ ー	電力(100.0%)	Comisión Fomento de Electricidad (CFE)
鉱 業	石油採掘・精製(100.0%)	Petroleos Mexicanos (PEMEX)
工 業	鉄鋼(粗鋼43.0%、鋼鉄38.1%)	Altos Hornos de México (AHMSA)
		Fundidora Monterrey
		Siderúrgica Lázaro Cárdenas Las Truchas (SICARTSA)
	基礎石油化学(100.0%)	Petroleos Mexicanos (PEMEX)
	銅・銅合金(19.4%)	Cobre de México
	自動車(22.5%)	Diesel Nacional (DINA)
	鉄道車両(87.7%)	Constructora Nacional de Carros de Ferrocarriles (CONCARRIL)
運 輸	製紙(新聞紙100.0%)	Productora e Importadora de Papel
	鉄道(100.0%)	Ferrocarriles Nacionales de México
	航空(100.0%)	Aeronaves de México (AEROMEXICO)
		Mexicana de Aviación
	道路(100.0%)	Caminos y Puentes Federales de Ingresos
	空港サービス(100.0%)	Aeropuertos y Servicios Auxiliares
サ ー ビ ス	電話(100.0%)	Teléfonos de México (TELMEX)
	テレビ放送	Canal 13
商 業	基礎生活物資の流通・加工	Compañía Nacional de Subsistencias Populares (CONASUPO)

(出所) Dale Story, *Industria, estado y política en México* (México: Grijalbo, 1986), p. 73/
Wilson Pêres, “La estructura de la industria estatal, 1965-1975,” *Economía Mexicana*, no. 4,
1982, pp. 120-121/Alejandro Carrillo Castro y Sergio García Ramírez, *Las empresas públicas
en México*, pp. 156-174より筆者作成。公企業の生産シェアは、Pêres, “La estructura de . . .,”
p. 121.

たことが推測される。いずれにしても、民営化によりメキシコ政府は莫大な額の収入を、しかも大半を現金で得たことになる。一方この事実は、それだけ莫大な額の資金を調達できる主体が存在したことを意味する。それが誰であるのかが、次の検討事項である。

4. 取得者

まず、表3の「落札者」の説明をしておきたい。売却される公企業の取得者は公開競争入札によって決定された。入札参加者は、特に企業家連合を組む場合には、入札主体となる企業を創設した。表の「落札者」は新聞等で報道されたこの入札主体名である。入札主体への主な出

資者を「落札者」の右の欄に示した。ただし「落札者」が民族系大企業グループである場合（たとえば1のDESC, Sociedad de Fomento Industrial〔以下デスク〕や16のCorporación Industrial Sanluís〔以下サンルイス〕）はそれへの出資者は省略した。

最初に、取得者全体における外資の比重について検討したい。表3の事例中、単独の外資による取得が確認できたものは、分類番号2（ただし子会社 Industrias CONASUPO の Tultitlán プラントのみ）の多国籍企業ユニバー（Unilever）、11（ただしIIのみ）のインド系企業（Grupo Caribbean Ispat）、17（ただし1子会社のみ）のオーストラリア系企業（Kelpie Industries de México）、19のカナダ系企業（Bonbardier, Inc.）、34の日系企業（協和発酵と住友商事、ただしこの場合はすでに民営化前にマイノリティー株主であった）、39の米系企業（Grupo Sonoco de México）、の事例のみである。一方、民営化にあたり企業家連合が結成され、それに外資が参加したことが確認できた事例は、3の米系（South Western Bell）と仏系（France Cable and Radio）の企業、6のオランダ系（Hoogovens）と米系（Mission Energy Co.）の企業、7の米系銀行（Chase Manhattan Bank）とイギリス人個人投資家（James Goldsmith）、11（ただしI）の米系企業（Coutinho Caro Co.）、12のベルギー系企業（Union Miniere）であるが、いずれの事例も代金の過半はメキシコ人が出資している。また銀行の場合は外資が取得した事例はない。以上の事実から、公企業の取得者として外資はそれほど大きな比重を占めていないということができよう。ちなみにメキシコのいくつかの民営化の事例を検討したペトラチーニ（Ben A. Petrazzini）は、取得者とし

ての外資の重要性を強調しているが、それはたまたま彼が取り上げた事例が、3, 7, 19, 34の外資が関与する事例ばかりであったためであろう。全体からみれば、公企業の取得者はメキシコ人である場合の方が圧倒的に多いのである（注13）。

なぜメキシコ人が主たる取得者となったか、その理由としては次のふたつが考えられる。第1に、政府が外資の参加を規制したためである。たとえば外資の資本参加比率は、銀行の場合は1法人10%まで、複数の法人をあわせても30%まで、電話の場合は49%まで、テレビ放送は外資参加は不可、等と定められていた。この点は、外資に民営化への優先的な参加資格が与えられたアルゼンチンの場合とは対照的であった。第2に、メキシコ人の企業家、投資家が民営化に応じられるだけの資金力を有していたためであった。この点については、以下にメキシコ人取得者の特徴を検討していく中で明らかになろう。

取得者中のメキシコ人またはメキシコ系企業を、新興の企業家または企業であるか否か、すなわち1980年代より前にすでに確固たる地位を築いていたか否かを基準に分類すると、次のようになる（注14）。旧来の企業グループが単独で取得したのは、1（ただし Hules Mexicanos のみ）のデスク、4のIMMSA（Grupo Industrial Minera México, 以下IMMSA）、8（ただし Toreon プラントのみ）のペニョレス（Industrias Peñoles）、13のアルファー（Grupo Industrial Alfa, 以下アルファー）、16のサンルイス、36のアガ（Consorcio Aga, 以下アガ）である。これらは、アガを除き、メキシコ有数の民族系大企業グループである。ちなみに、アガは清涼飲料水部門の中規

模の民族系企業グループである。16を除き、いずれも企業グループの既存事業に関連する部門の公企業を取得したものであった。一方、旧来の有力企業家または企業、企業グループが単独ではなく他と連合を組んで取得した事例としては5と11(ただしIのみ)があった。5は、商業部門の民族系大企業グループ、サリナス・イ・ロチャ(Salinas y Rochas)の創業者一族出身でディスカウント・ショップ・チェーンのエレクトリカ(Eléctrika)を創設した家系が、ユダヤ系のサバー族の協力を得て取得した^(注15)。一方、11(ただしIのみ)は、中規模の鉄鋼会社ビリャセロ(Grupo Villacero, 以下ビリャセロ)が中心となり、他の鉄鋼業に関係する企業家と外資系企業と連合で取得した^(注16)。

次に新興の企業家または企業が取得した事例について述べてみたい。まず、新興の企業家または企業が単独で取得した事例としては、10, 20, 21, 26, 28, 29, 30をあげることができる。10のメキシバル・バンパイス金融グループ(Grupo Financiero Mexival-Banpais)は、証券会社メキシバル(Mexival)を中核に形成されたメキシバル金融グループ(Grupo Financiero Mexival)を前身とし、それが1991年6月にバンパイス銀行(Banpais)を取得した後に、改組されたものであった^(注17)。21, 28, 29は新興の大企業グループ・カルソ(Grupo Carso, 以下カルソ)の子会社が^(注18)、20, 26はユダヤ系のブレナー兄弟(Pablo & Israel Brener)が^(注19)、30は5の事例の際にも述べたユダヤ系のサバー族が取得した^(注20)。カルソ以下の企業グループ・企業家はいずれも、単独で上述の公企業を取得したばかりでなく、以下に述べる企業家連合にも参加している。

新興の企業家または企業が中心となり連合を組んで取得した事例としては、2(ただしMaiz Industrializado CONASUPO〔以下MICONSA〕のみ)、3, 6, 7, 9, 14, 17(ただしMoto Diesel Mexicana 以下の6子会社のみ)、23をあげることができる。2(MICONSA)と17(6子会社)で中心となったのは、ハリスコ州の州都グアダハラ(Guadalajara)を本拠地とするゴメス・フロレス(Gómez Flores)兄弟で、とうもろこし製粉の2では産業の川上、川下に位置する業種の生産者組合、すなわち自営農民の全国組合(Confederación Nacional de Productores Rurales)およびとうもろこしを原料とするトルティーヤの生産者組合(Fideicomiso Molinero)と^(注21)、17ではグアダハラ有力一族および証券会社マルチバロレス(Multivalores)と連合を組んだ^(注22)。なおゴメス・フロレス兄弟はマルチバロレスと共同で大手のクレミ銀行(Banca Cremi)も取得している^(注23)。3で中心となったのは上述の新興大企業グループ・カルソで、先にも述べたようにアメリカとフランスの電信電話会社と連合を組んだ^(注24)。6, 14で中心となったのは医薬品の流通業界の老舗アウトレイ商会(Casa Autrey)の創業者一族であるアウトレイ(Autrey)一族で、上述のように鉄鋼関連の外資系企業と民族系大企業グループ(Grupo IMSA)と連合を組んだ^(注25)。航空輸送の7で中心となったのは上述のブレナー兄弟と元銀行家のアベドロブ・ダビラ(Carlos Abedrop Dávila)およびアメリカのチェイス・マンハッタン銀行(Chase Manhattan Bank)で、それに内外の個人投資家が出資した。ブレナーと出資者たちに共通するのは、ゴールドスミスも含めていずれもユダヤ系といわれていることである。ユダヤ系コミュ

ニティーのネットワークが資金調達ネットワークとして機能したと推測される^(注26)。同じ航空輸送の9では上述のアドロ・ダビラとプレボイシン (Gerardo de Prevoisin) を中心とする新興の企業家が、当時まだ国有銀行であったバンコメール (Bancomer) とパイロット労働組合と連合を組んで取得した^(注27)。一方、9を取得した同じ企業家がホテル・レストラン部門の23の取得者の中にも名を連ねていた^(注28)。新興の企業家または企業による取得の特徴は、21、28の事例を除き、いずれも取得者にとってはそれまで馴染みのない新事業への進出であったことである。一方、21、28の場合は、民営化以前はマイノリティー株主であったのが、政府持株を取得することによりマジョリティー株主となった事例であった。

最後に銀行の取得者について簡単に述べてみたい。表5に民営化された銀行の取得者を示した。表にある18の落札者は、銀行を取得した時点で証券会社または証券会社を中核とする金融グループ (grupo financiero) であったか否かで、ふたつに分けることができる。分類番号の6、12、17、18以外は、証券会社または証券会社を中核とする金融グループであった。ちなみに、たとえば6はモンテレイを本拠地とするゴンサレス・バレラ (Roberto González Barrera) 率いるとうもろこし粉・トルティーヤ製造の大企業グループ、マセカ (Grupo Industrial Maseca, 以下マセカ) が^(注29)、12はカバル・ペニチェ (Carlos Cabal Peniche) 率いるタバスコ州をはじめとするメキシコ南部諸州の新興企業家の連合が取得した^(注30)。証券会社または証券会社を中核とする金融グループは、それを率いる企業家の出自が1982年の銀行国有化以前の銀行家であ

るか否かで、さらにふたつに分けることができる。元銀行家が率いるものとして2、3、4、7、9をあげることができる。2は、1982年までセルフィン銀行 (Banca Serfin) を所有・経営していた銀行家グループが取得した。3はバンパイス銀行 (Banpais) を所有・経営していた銀行家グループとバナメックス銀行 (Banco Nacional de México, 以下BANAMEX) を所有・経営していた銀行家グループの一部が、共同で取得した^(注31)。4は同じくBANAMEXを所有・経営していた別の銀行家グループが中心となって取得した。7は1982年までバンクレス銀行 (Banco de Crédito y Servicio, 以下BANCRESER) を所有・経営していた銀行家グループ、9は国有化以前と同じ銀行家グループが取得した^(注32)。以上にあげた以外の事例は、主に証券界出身の新興の企業家が率いる企業家・投資家グループによって取得されたものであった。

銀行および銀行以外のいずれの民営化に際しても、入札参加者が企業家連合を結成するか、広範に出資者を募ることが頻繁に行なわれたが、それは、落札には莫大な資金が必要とされたためであった。企業家連合の問題点は出資者間の対立が発生しやすいことである。たとえば表3の9では不正経理をめぐる対立により1990年に一部出資者が脱退した^(注33)。また表5の14ではゴメス・フロレス兄弟とマルチバロレスの対立により後者が連合から降り、マルチバロレスは後に独自にセントロ銀行 (Banco del Centro) を取得したのであった^(注34)。

以上、主要公企業の取得者の概略を示した。次節では、以上に名前があがった取得者について、彼らの出自を1980年代の経済全般の動きと関連させながらより詳細に検討することにより、

表5 民営化された銀行の取得者（売却価格順）

分類番号/銀行名	落札者	落札者の代表	出資者の特徴
1 Banco Nacional de México	Acciones y Valores de México (証券会社, Grupo Financiero Banamex-ACCIVAL を後に形成)	Roberto Hernández Ramírez Alfredo Harp Helu Jose G. Aguilera Medrano	Lorenzo Zambrano, Max Michel, Angel Lozada, Enrique Molina 他と地方グループ約9000人
2 Bancomer	Valores de Monterrey (保険会社兼持株会社, Grupo Financiero Bancomer を後に形成)	Eugenio Garza Lagüera Eduardo A. Elizondo Lozano R. Guajardo Touche	Alberto Bailleres, Max Michel, José Calderón, Bernardo Elosua と地方グループ約5000人
3 Banca Serfin	Grupo Financiero Obsa	Gaston Luken Aguilar Adrian Sada Treviño Gillermo Ballesteros	Claudio X. González, Crecencio Ballesteros, Bernardo Garza, Antonio Madero, Prudencio López 他をはじめとする約2000人の投資家
4 Multibanco Comermex	Grupo Financiero Inverlat	Agustín F. Legorreta Guillermo Sotil Achutegui	全国の約4000人の投資家
5 Banca Somex	Grupo Financiero Invermexico	Carlos Gómez Manuel Somoza José Manuel González Enrique Castillo	Pablo Aramburuzabala, Alberto Santos, Manuel Senderos 他をはじめとする全国の約2000人の投資家
6 Banco Mercantil del Norte	Grupo Industrial Maseca	Roberto González Barrera	
7 Banco Internacional	Grupo Financiero Privado Mexicano	Antonio del Valle Eduardo Berrondo José Juan Chelala Agustín Villarreal	1000人以上の全国の企業家, 投資家
8 Banco del Atlántico	Grupo Bursátil Mexicano (証券会社, Grupo Financiero GBM Atlántico を後に形成)	Alonso de Garay Jorge Rojas Raymundo Leal	Enrique Rojas, Jorge Larrea 他をはじめとする約600人のメキシコ市, スエボ・レオン, ハリスコ, チワワ, ソノラ, タマウリバス, グアナファート, モレロス各州の投資家と約1200人の地方グループ
9 Banoro	Estrategia Bursátil (証券会社)	Rodolfo Esquer Lugo Fernando Obregón González Juan Antonio Beltran López	主にメキシコ北西部の投資家, 約600人
10 Banca Promex	Valores Finamex (証券会社) (Grupo Financiero Promex Finamex を後に形成)	Eduardo Carrillo Díaz José Méndez Fabre José Guarneros Tovar Mauricio López Velasco	約300人の投資家
11 Banca Confia	Abaco Casa de Bolsa (証券会社) (Abaco Grupo Financiero を後に形成)	Jorge Lankenau Rocha José Maiz Mier Humberto Garza González	約3000人, 主にモンテレイの投資家
12 Banca B.C.H.	Grupo Sureste (Grupo Financiero BCH を後に形成)	Carlos Cabal Peniche	約3500人, 主にチアパス, タバスコ, カンベチェ各州の投資家
13 Banco del Centro	Grupo Financiero Multivalores	Hugo Villa Manzo	
14 Banca Cremi	Multivalores (証券会社) と Gómez Flores 一族等 (後に Multivalores は撤退, その後 Grupo Financiero Cremi 形成)	Raymundo Gómez Flores	ハリスコ州の企業家
15 Multibanco Mercantil de México	Grupo Financiero Probusa	José Madriaga Lomelin Jorge Martínez Guitron José Martínez Guitron Andres Aymes Blanchet	約3000人の全国の投資家
16 Banpais	Grupo Financiero Mexival	Policarpo Elizondo Julio C. Villarreal Isidro Rodríguez Ruiz	約200人, メキシコ市のユグヤ系の投資家, スエボ・レオン, タマウリバス各州の投資家
17 Banco de Crédito y Servicio	グアナファート州とメキシコ市の投資家グループ (Grupo Financiero Bancreser を後に形成)	Roberto Alcantara Rojas Carlos Mendoza Guadarrama Ruben Goldberg	グアナファート州, メキシコ州, メキシコ市の約60人の投資家
18 Banco de Oriente	Margain 兄弟を中心とする投資家グループ (後に Grupo Financiero Margen 形成)	Marcelo Margain Berianga Ricardo Margain Berianga	北部と中央部の投資家

(出所) 星野妙子「メキシコにおける金融グループの形成と発展」(小池賢治・星野妙子編『発展途上国のビジネスグループ』アジア経済研究所 1993年) 136~137ページ/El Financiero, Abril 13, Junio 29, Julio 7, 1992, より作成。

民営化と民間部門の再編の関連を考察したい。

(注1) 星野妙子「メキシコにおける金融グループの形成と発展」(小池賢治・星野妙子編『発展途上国のビジネスグループ』研究双書435 アジア経済研究所 1993年所収)。

(注2) さらに、表4にはないが先に述べたように郵便事業、CONASUPOの基礎生活物資の流通部門も民営化の対象から除外されていた。

(注3) Nora Lustig, *Mexico: The Remaking of an Economy* (Washington D.C.: Brookings Institution, 1992), p. 105.

(注4) *Ibid.*, p. 107.

(注5) たとえば公企業の再編に関する政府の今後の方針を示した1985年2月17日のエネルギー・鉱業・公企業省 (Secretaría de Energía, Minas e Industrias Paraestatales) の文書では、今後も政府が所有・操業を独占する産業分野として、石油、電力、基礎石油化学、放射性鉱物、原子力発電、化学肥料、鉄道車両、造船、中小馬力のトラクター、硫黄採掘をあげている。このうち化学肥料以下の産業分野は現在までに分離の対象となっている。La Jornada, Febrero 17, 1985.

(注6) *Proceso*, no. 500, Junio 2, 1986, p. 10. ちなみに同誌によれば、サリナスはラバスティダの外遊中の1986年2月に、40公企業から成る分離対象リストを作成したが、ラバスティダが帰国後にその数は16に減らされた。また、サリナスは鉄鋼部門のフンディドーラ・モンテレイ社 (Fundidora Monterrey) の閉鎖を求めているがラバスティダの反対で実施できずにいた。しかしラバスティダがシナロア州知事に転出すると、新大臣となったデル・マソ (Alfredo del Mazo) により直ちに同社の閉鎖が実施された。

(注7) メキシコでは1993年1月1日に1000分の1のデノミネーションが行なわれ、1000旧ペソが1新ペソになった。

(注8) *El Financiero*, Junio 11・18・24, Agosto 5・12・19・27, 1991, Enero 27, Febrero 11, Abril 24, Junio 29, Julio 7, 1992, に記載の売却価格を合計。ただしその後、売却された資産の中に不良資産が含まれていたことが発覚し、政府は1993年8月に売却代金の一部を返却している。

(注9) *El Financiero*, Agosto 24, 1993.

(注10) メキシコ政府は1990年2月4日に公的対外債

務の63%にあたる482億ペソの返済をめぐり、債権銀行団と次のような内容の合意書に調印した。それによれば債権銀行は、(1)債権を年利6.25%の固定利付き国債と額面価格で交換する、(2)債権をLIBORに16分の13%上積みした利率の変動利付き国債と額面から35%割引いた価格で交換する、(3)債権の25%に相当する額の新規融資を1990~92年に行ない、残りの債務を返済期間15年、返済猶予期間7年の新規債務に貸し替える、の3つの中から返済方法を選択できるとした。メキシコ政府は債権との交換のためにメキシコ政府国債を、IMF、世銀、日本輸出入銀行などの融資を受けて発行した (Banco de México, *The Mexican Economy 1991*, México, 1991, pp. 23-24)。

(注11) たとえば銀行の場合、現金か国債のどちらでも支払い可能とされた。ただしメキシコ国債の債券2次市場での割引率が小さかったために、代金の大幅な節約は期待できなかったと考えられる。たとえば、バナメックス銀行 (Banco Nacional de México, 略称 BANA MEX) を取得したアクシバル証券会社 (Acciones y Valores de México, 略称 ACCIVAL) の場合、当時額面の99.5%で流通していた国債を、さらに低い額面の99.0%で購入しようとして売手の銀行の機嫌を損ね、結局購入に失敗したといわれている (*El Financiero*, Septiembre 9, 1991)。

(注12) アルゼンチンの民営化については、Miguel Alberto Sánchez, "Privatizaciones y extranjerización de la economía argentina," *Realidad Económica*, no. 116, Mayo 16-Junio 30, 1993/Ben A. Petrazzini, "Foreign Direct Investments in Latin America's Privatization," in *Latin America's Turnaround*, ed. Paul H. Boeker (San Francisco: International Center for Economic Growth, Institute of the Americas, ICS Press, 1993) を参照。

(注13) Petrazzini, "Foreign Direct Investments . . ." pp. 61-66. ちなみにこの論文が載る Boeker編の *Latin America's Turnaround* 自体が、メキシコを含めてラテンアメリカでは外資を引き寄せるために民営化が実施されたとの共通認識で貫かれている。

(注14) 厳密に言えば、1980年代より前に確固たる地位を確立していたか否かという基準は曖昧である。たとえば、本稿で新興企業家に分類しているアウトレイ一族、ブレナー兄弟などは1980年代より前は薬品の流通、畜産加工の分野の有力企業のオーナー経営者であった。しか

し本稿では、彼らが1980年代に証券界に進出し証券ブームで巨額の利益を得たために公企業を取得しえたことに注目し、新興企業家に分類した。同様に、新興企業家に分類しているアベドロブ(Carlos Abedrop Dávila)は、国有化される前のアトランティコ銀行(Banco del Atlántico)のオーナー経営者で、過去にメキシコ銀行協会(Asociación de Banqueros Mexicanos)の会長を務めたことのある有力銀行家である。しかし、民営化の際に彼は本稿で新興とみなす企業家と連合を組む場合が多かったため、便宜上新興企業家グループに含めた。

(注15) *El Financiero*, Julio 19, 1993.

(注16) *El Financiero*, Septiembre 9, Noviembre 25, 1991. ビリャセロについては *Expansión*, Julio 22, 1992, pp. 78-80.

(注17) *El Financiero*, Junio 18, 1991, Septiembre 20, 1993.

(注18) *El Financiero*, Diciembre 7, 1988, Junio 5, 1990.

(注19) *El Financiero*, Junio 16, 1993.

(注20) *El Financiero*, Abril 23, 1991.

(注21) *El Financiero*, Octubre 5, 1993.

(注22) *Expansión*, Enero 17, 1990, p. 48.

(注23) *El Financiero*, Junio 24, 1991.

(注24) *El Financiero*, Diciembre 10, 1990.

(注25) *El Financiero*, Noviembre 25, 1991.

(注26) *Proceso*, no.670, Septiembre 4, 1989, pp. 10-11.

(注27) *Expansión*, Febrero 15, 1989, p. 26.

(注28) *El Financiero*, Octubre 30, 1985.

(注29) *El Financiero*, Junio 15, 1992.

(注30) *El Financiero*, Noviembre 19, 1991.

(注31) バンコメール銀行を取得したバロレス・デ・モンテレイ(Valores de Monterrey)とセルフイン銀行を取得したオプサ金融グループ(Grupo Financiero Obsa)について詳細は、星野「メキシコにおける……」第2節参照。

(注32) *El Financiero*, Septiembre 17, 1990/*Expansión*, Agosto 19, 1992, p. 398.

(注33) *Expansión*, Octubre 10, 1990, p. 38.

(注34) *El Financiero*, Septiembre 10, 1991, Julio 7, 1992.

III 民営化と民間部門の再編

第II節の検討から、民営化の受け手が大きくふたつのタイプに分けられることが明らかになった。ひとつは1980年代より前にすでに確固たる地位を築いていた民族系大企業グループや国有化以前の銀行を所有・経営していた企業家グループである。彼らはメキシコの輸入代替工業化の過程で成長を遂げたもので、輸入代替工業化の重要な担い手であったといえる。もうひとつは1980年代の民間部門の再編の過程で台頭した新興の企業家や企業である。前者のうちの民族系大企業グループについては、筆者はすでに別稿でその特徴や成長要因を検討しているので詳細はそちらに譲り^(注1)、以下では主に元銀行家と後者の新興の企業家や企業について検討を加えたい。

1. 新興勢力の台頭

1980年代に台頭した新興の企業家や企業はさらにふたつのタイプに分けることができる。ひとつは1980年代初頭から中頃までに勃興し、民営化でさらなる上昇の機会をつかんだもの、もうひとつは民営化自体を勃興の契機としたものであった。前者の代表的事例としては、企業グループのカルソと証券界出身の企業家が率いる金融グループ、ブレナー兄弟やアウトレイ一族が率いる企業グループを、後者の代表的事例としてはゴメス・フロレス兄弟やカバル・ベニチェをあげることができる。

まず前者のタイプの企業家や企業の勃興の背景について述べたい。これにはメキシコ経済史上特筆すべきふたつの出来事が関わっている。その出来事とはひとつは1980年代初頭の銀行国

有化、もうひとつは1980年代後半の証券投資ブームである。そして前者のタイプの企業家や企業とは、ふたつの出来事が生みだした事業機会を巧みに捉えて勃興したものであった。まず、銀行国有化であるが、政府は1982年12月に、対外債務累積問題に端を発する経済の混乱を収めるために民間銀行を国有化した。そして国有化後まもなく多分の賠償金を銀行の旧株主に支払うと同時に、銀行の傘下にあった企業の株式を売却した。銀行の傘下企業の多くはメキシコでも有数の大企業であり、ここにこれらの大企業の所有権が大きく移動する事態が生じた。いくつかの大手銀行の旧株主は、賠償金を用いて銀行の傘下にあった証券会社をはじめとする金融機関を買戻し、活動の場を、当時政府が育成・強化に力を入れていた証券市場に移した。ちなみに、今回の銀行「再」民営化によって再び銀行を取得した元銀行家のグループとは、以上のような経緯で証券市場に活動の場を移した銀行の旧株主たちであった。また元銀行家のあるものは新興勢力と結び付き出資者として彼らの事業に参画する道を選んだ^(注2)。

次に証券ブームであるが、旧銀行家グループという新たな担い手を加えた証券界は、1980年代後半に未曾有のブームを経験した。このブームは、一方における政府による大量の国債発行と、他方における巨額の資金の証券市場への流入により引き起こされたものであった。政府が大量の国債を発行したのは、対外累積債務と石油価格の下落で膨張した財政赤字を埋め合わせるためであり、一方、証券市場へ流入した資金の出所は、1980年代前半に国外に資本逃避していた資金、銀行国有化まで銀行に預けられていた資金、不況で投資先を失った企業の余剰資金

であった^(注3)。いずれも対外債務累積問題に端を発する「経済危機」の産物であり、その意味では証券ブームは「経済危機」が生みだした現象であったといえる。前者のタイプの企業家や企業とは、端的にいえば、銀行国有化とその後の大企業の所有権の移動と証券投資ブームの好機を捉えて、大企業を取得し、銀行の旧株主の一部を出資者に取り込み、証券投資により巨利を得て勃興または急成長したものであった。

以下に企業グループ・カルソの成長過程の概略を述べる。なお証券界出身の企業家が率いる金融グループについては、すでに別稿で表5の1の事例を詳しく検討したのでそれに替えない^(注4)。

カルソは1980年に設立された持株会社である。設立直後から同社はメキシコ株式市場に上場する製造業、商業部門の大企業を次々と買収し、短期間のうちにメキシコでも有数の大企業グループに成長した^(注5)。活発な企業買収活動のために、カルソの社長 (presidente) スリム・エルー (Carlos Slim Helu) は「乗っ取りの天才」といわれた^(注6)。カルソの急成長には、上述の1980年代のふたつの出来事が深く関わっていると考えられる。

まず、銀行国有化との関係であるが、カルソには銀行の旧大株主が関与している。たとえば傘下企業の役員会メンバー (consejero) として頻りに顔を出すコシオ・アリニョ兄弟 (Antonio & Moises Cosio Ariño) は、国有化前のバナメックス銀行の筆頭株主であり、さらにバンコメール銀行の大株主でもあった^(注7)。一方、カルソの傘下企業のひとつ保険のセグメックス (Seguros de México, 以下 SEGUMEX) はもとはセグロス・バンコメール (Seguros Bancomer) と称し、

バンコメール銀行の傘下にあった。また別の傘下企業の鉱業のフリスコ (Empresa Frisco, 以下フリスコ) もバンコメールのもと傘下企業であった。両者ともバンコメールの筆頭株主であったエスピノーサ・イグレシアス (Julio Espinosa Iglesias) が銀行の賠償金で買戻したが、後にカルソに売却されたものであった^(注8)。このこと、出資者にコシオ・アリニョ兄弟を擁していることから、カルソはバンコメールの出資者と事業を一部引き継いでいることになる。

次に証券投資ブームとの関連であるが、カルソは証券会社を母体に設立されており、このブームの恩恵を享受しえたと考えられる。すなわち、カルソは証券会社ブルサティル (Inversora Bursátil, 以下ブルサティル) を中核にして設立されており、他の新興の金融グループを率いる企業家と同様、スリム・エルーも証券界出身の企業家であった^(注9)。なお、表5の1の事例のアクシバル証券会社 (Acciones y Valores de México, 以下 ACCIVAL) の創設者のひとりアープ・エルー (Alfredo Harp Helu) はスリム・エルーのいとこにあたる。

カルソの事例のように、公企業を取得した企業家で、銀行国有化後の大企業の所有権の移動と証券ブームという事業機会を巧みに捉えて台頭したものとしては、この他にブレナー兄弟とアウトレイ一族の事例をあげることができる。表3の7, 20, 26で登場するブレナー兄弟はもとは牛の解体・加工販売業者であった。兄弟は1980年代初頭にその事業を大企業グループ・アルファーに売却し、それによって得た資金でいくつかの会社を買収したが、その中のひとつが証券会社コメルシアル (Comercial Casa de Bolsa, 以下コメルシアル) であった。兄弟は企業の売買

で儲ける投機家タイプの企業家で、買収された会社の多くはその後売却されている。証券会社も1991年に売却された^(注10)。表3の6, 14で登場するアウトレイ一族の場合は、医薬品販売業で主導的な地位を占めるアウトレイ商会を所有していたが、政府の医薬品価格統制政策への対応策として事業多角化に着手、1984年にバンコメール銀行の傘下企業であった証券会社バンコメール (Casa de Bolsa Bancomer, 以下バンコメール) を買収した。同社はその時に証券会社メヒコ (Casa de Bolsa México, 以下メヒコ) に改称された^(注11)。なおアウトレイ一族は、インベルラット金融グループ (Grupo Financiero Inverlat) が1992年2月にコメルメックス銀行 (Multibanco Comermex) を取得する際に、出資者として協力している^(注12)。

次に民営化自体を勃興の契機とする企業グループについて述べたい。そのような事例として、ゴメス・フロレス兄弟やカバル・ペニチェが率いる企業グループをあげることができる。前者が取得した公企業を再度述べると、バス・トラック・自動車部品のDINA (Diesel Nacional, 以下DINA) の6子会社 (取得時期は1993年9~10月)、クレミ銀行 (91年6月)、CONASUPOの子会社でとうもろこし製粉のMICONSA (93年10月) であった。この他に兄弟は1993年7月に行なわれたマスコミ関係の公企業の入札にも参加したが、落札できずに終わった^(注13)。一方、後者は1991年11月にBCH銀行 (Banca B. C. H.) を取得した。

ふたつの企業グループには共通点が多い。第1に、いずれも入札に際しては企業家連合を組んでいる点である。ただし前者の場合には、DINAでは取得後に連合の相手から全株式を買

取り(注14)、クレミ銀行ではマルチバロレスが脱退し、また MICONSA では兄弟が資金の80%を出資しているため、3社とも経営権はゴメス・フロレス兄弟が握っているといえる。一方後者の場合は、タバスコ州をはじめとするメキシコ南部諸州の企業家の連合であった。第2に、ゴメス・フロレス兄弟、カバル・ペニチェともに、それまでは地方の無名の企業家にすぎなかったのが、公企業取得を機に大企業家の仲間入りを果たしたことである。彼らの出自を明らかにできる資料はきわめて乏しいが、一説に前者の場合は、ハリスコ州の大規模宅地・工業団地開発と大衆向け住宅建設で財を成したともいわれる(注15)。一方、後者はメキシコ南部のタバスコ、カンペチェ、チアパス州でバナナの栽培、輸出加工業を営んでいたといわれる(注16)。第3に、彼らがなぜ公企業を取得できたかについて、与党の有力政治家と緊密な関係にあったためと、新聞等で頻繁に報道されていることである(注17)。もっともこれは彼らに限らず、公企業を取得した企業家全般についていえることである。

興味深いことに、この新興の2組の企業家は公企業取得後しばらくして共同事業に乗り出す。1992年8月にカバル・ペニチェは出資者約300名を集め、5億6000万^{ドル}でアメリカのデルモンテ社(Del Monte)の生鮮果実・野菜部門の子会社デルモンテ・フレッシュ・フード(Del Monte Fresh Food)を買収した。この事業にゴメス・フロレス兄弟は出資者として参加した(注18)。さらに1993年8月には、ゴメス・フロレス兄弟のクレミ銀行とカバル・ペニチェのBCH銀行(93年にユニオン銀行(Banco Unión)に改称)が合併の運びにあることが発表された。合併が実現すると、預金高でメキシコ4位の銀行とな

る(注19)。わずか数年前には無名であったこの2組の企業家は、今や押しも押されぬ大企業家の地位を確保したといえる。

以上述べたように、民営化は新興勢力の台頭の重要な契機となった。そのことを民間部門の再編という見地からいいかえれば、民営化は民間部門の主導的部分に新興勢力という新たなメンバーを加える契機となったといえよう。一方、主導的部分の以前からのメンバーにとっては、民営化はその力をさらに強化する契機となった。それは、民営化が新たな事業への参入と従来からの事業の再編強化の絶好の機会を提供したためである。以下、この点について述べてみたい。

2. 既存勢力の事業再編

既存勢力、具体的には既存の民族系大企業グループの中で民営化を機に新事業への参入を果たした事例として、サンルイス、エレクトリカ、マセカをあげることができる。サンルイスはもとほ鉱業部門の企業グループであったのが(注20)、1980年代初頭から事業の多角化に乗りだし、その一環として1988年10月に自動車部品の公企業ラシーニ・レーム(Rassini Rheem)を取得した。その後、1980年代に参入した自動車部品以外の部門を売却したために(注21)、現在のグループの事業は鉱業と自動車部品の2部門である。1992年上半期において両部門の売上高の比は鉱業1に対して自動車部品4であり(注22)、民営化がこのグループの発展に決定的な重要性を持っていたことを示している。エレクトリカは、商業部門の民族系大企業グループ、サリナス・イ・ロチャの創業者一族であるウーゴ・サリナス・ロチャ(Hugo Salinas Rocha)により1950年に設立されたディスカウント・ショップ・チェー

ンであった。一族は1993年7月に表3の5のマスコミ・娯楽関連の公企業を取得し、これまでとは全く異質の事業に進出を果たした。なお、エレクトリカの創業者の家系はサリナス・イ・ロチャの経営には参画していないが、いまだ大株主の地位を保持している(注23)。また、表5の11のコンフィア銀行(Banca Confia)を取得した証券会社アバコ(Abaco Casa de Bolsa)のオーナー経営者のひとりランケナウ・ロチャ(Jorge Lanckenau Rocha)は、同じサリナス・イ・ロチャの創業者一族であり、民営化はこの一族の事業の発展に大きく寄与したといえる。マセカは1992年現在で約30%の生産シェアをほこるメキシコ最大のとうもろこし製粉会社およびトルティーヤ製造会社であるが(注24)、1992年6月にメルカンティール銀行(Banco Mercantil del Norte)を取得したことにより金融部門への進出を果たした。

次に民営化により既存事業の再編強化を果たした事例として、IMMSA、デスク、アルファー、GEMEX (Grupo Embotellador Mexicano, 以下GEMEX)をあげることができる。銅鉱業の場合、鉱業部門の民族系大企業グループIMMSAが銅鉱業のふたつの重要公企業、表3の4のメヒカーナ・デ・コブレ(Mexicana de Cobre)(注25)と12のカナネア鉱山会社を取得したために、メキシコの銅生産に占めるIMMSAの比率は95%にもなり、同社によるほぼ独占の体制が生じた。ゴム用補強剤のカーボン・ブラックと合成繊維原料のテレフタル酸の場合は、民営化以前は公企業1社と民間企業1社の複占体制であったのが、いずれも後者の民間企業が前者の公企業を取得したことにより1社独占体制が生まれた。すなわち、カーボン・ブラックの場合は、公企

業のウーレス・メヒカーノス(Hules Mexicanos)と大企業グループ・デスクの傘下企業ネグロ・デ・ウーモス・デ・メヒコ(Negro de Humos de México)の複占体制であったのが、後者が前者を取得したためにデスクが生産を独占することとなり、一方、テレフタル酸の場合は、公企業のテレフタラートス・メヒカーノス(Tereftalatos Mexicanos)と大企業グループ・アルファアの傘下企業ペトロセル(Petrocel)の複占体制であったのが、後者が前者を取得したことによりアルファーが生産を独占することとなった(注26)。民族系大企業グループが事業の垂直統合化の一環として公企業を取得し、既存の事業での基盤を強化した事例として、原料の砂糖を生産する製糖所を取得した清涼飲料水部門のGEMEXの事例をあげることができる。表3の20の製糖所は当初ブレナー兄弟が取得したが、兄弟は後にそれを、この他に取得していた3製糖所とともにGEMEXに売却した。GEMEXは別に6製糖所を取得していたために、あわせて10製糖所、砂糖生産量でメキシコのおよそ4分の1を傘下に収めるに至った(注27)。ちなみにGEMEXはアメリカのペプシ(Pepsi Co.)とフランチャイズ契約を結ぶメキシコ最大のペプシ・コーラ生産者であった。またGEMEXは製糖所とは別に、1985年に清涼飲料水部門の公企業ガルシ・クレスポ(Garci-Crespo)とその関連企業を取得していた(注28)。清涼飲料水部門の大企業グループが製糖所を取得した事例としてはこの他に、表3の36のアガの事例、コカ・コーラとフランチャイズ契約を結ぶコンチネンタル・グループ(Grupo Continental)が3製糖所を取得した事例、ペプシとフランチャイズ契約を結ぶ別の企業グループGEUSA (Grupo Embotella-

doras Unidas, 以下 GEUSA) が 1 製糖所を取得した事例があった(注29)。

3. 民営化後の新興勢力の事業再編

主要公企業の民営化が終了したことにより、メキシコの民間部門の主導的部分のおおよその陣容が整ったといえる。ただしそれはいまだ安定的なものではなく、特に新たに加わった勢力においては他との提携強化による事業再編の動きがあり、最終的な陣容が定まるまでにはまだ時間が必要であるように思われる。最後に、民営化後の新興勢力の事業再編の動きについて述べておきたい。そのような事例として、前述したクレミ銀行と BCH 銀行の合併の動きの他に、航空輸送のアエロ・メヒコとメヒカーナ(Mexicana de Aviación, 以下メヒカーナ)の事業提携、メルカンティール銀行と証券会社アフィン(Casa de Bolsa Afin, 以下アフィン)、バノロ銀行(Banoro)と BANCRESER の合併の動きがある。

アエロ・メヒコとメヒカーナの場合は、航空会社を取得したふたつの企業家連合が、取得後に持株を交換し、事実上ひとつの経営体となった事例であった。表3の7のメヒカーナを取得したブレナー兄弟率いる企業家連合と(注30)、9のアエロ・メヒコを取得したプレボイシン率いる企業家連合は(注31)、1992年3月にメヒカーナの44%の株式とアエロ・メヒコの22%の株式を交換した。プレボイシン率いる企業家連合は、すでに株式市場でメヒカーナ株の11%を取得していたため、同社の過半数株式を確保し経営権を掌握することとなった(注32)。これによりメキシコの航空輸送部門は単一の経営主体が市場のおよそ4分の3を占めるようになったといわれる(注33)。メルカンティール銀行と証券会社アフィンの合併は1993年7月に合意された。メルカ

ンティール銀行を落札したマセカは製造業部門の企業であり、証券会社を傘下に持たないために金融グループを形成して金融事業に本格的に乗り出すことができずにいた。それがアフィンとの合併が合意されたため、今後、金融グループを形成する予定であるという(注34)。バノロ銀行と BANCRESER の合併は1993年8月に合意された。合併は BANCRESER を傘下に収めるバンクレセール金融グループがバノロ銀行の株主から株式を買取り、同行を傘下に収めるかたちで行なわれるという(注35)。

事業再編の行きつく先は、その実施主体が新興の企業グループであれ、既存の大企業グループであれ、産業集中の進行であった。この過程は今しばらく続くと考えられる。

(注1) メキシコの民族系大企業グループについては、星野妙子「メキシコの民族系大企業グループ——1970年代から80年代初頭における急成長過程——(I),(II)」(『アジア経済』第29巻第9号, 第10号 1988年9月, 10月)を参照。

(注2) その代表例が前述のC・アベドロブであるといえる。

(注3) 1980年代の金融システムの再編について詳細は星野「メキシコにおける……」第3節参照。

(注4) 同上論文 139~142ページ参照。

(注5) 買収企業とその買収時期は次のとおりである。1977~83年の間に(年は確定できず)煙草製造のシガタム(Cigarros La Tabacalera Mexicana, 略称 CIGATAM), 84年にラベル・包装紙印刷のアグサ(Artes Gráficas Unidas, 略称 AGUSA), 84年か85年に保険のセグメックス(Seguros de México, 略称 SEGUMEX), 85年に高級雑貨店チェーンのサンボーン(Sanborn Hermanos), 自動車部品のナコブレ(Industrias Nacobre), 建築材のポルセラ(Porcelanite), 85年か86年に製紙のロレート(Fábricas de Papel Loreto y Peña Pobre), 86年か87年に自転車部のビメックス(Bicicletas de México), 87年に鉱業のフリスコ(Empresas Frisco), 89年にタイヤのエウスカディ(Cía. Hulera Euzkadi), 92年

に銅線・自動車部品のコンドウメックス (Grupo Condu-mex)。取得の時期は、*El Financiero*, Agosto 7, 1991, Julio 28, 1992/*Expansión*, Mayo 29, 1985, p. 27, および各傘下企業の主要株主 (1976~79年) と役員会構成の変化 (84~90年) より確定した。傘下企業の主要株主, 役員会構成の出所は, Bolsa Mexicana de Valores, *Anuario Financiero y Bursátil* (1986年以降は *Anuario Financiero*) の各年版。

(注6) *Expansión*, Octubre 14, 1992, p.184.

(注7) アントニオ・コシオ・アリニョは1992年の時点で、カルソ、サンボーン、コンドウメックス、TELMEX (Teléfonos de México, 略称 TELMEX), モイセス・コシオ・アリニョはインベルソラ・ブルサティル、コンドウメックスの役員であった。

(注8) *Expansión*, Mayo 29, 1985, p.27. なおエスピノーサ・イグレスィアスは1992年の時点でも、TELMEXの役員に名を連ねている。

(注9) *El Financiero*, Junio 22, 1990.

(注10) *Expansión*, Abril 12, 1989, pp. 28-29/*El Financiero*, Febrero 8, 1993.

(注11) *Proceso*, Junio 8, 1992, p. 22.

(注12) *El Financiero*, Febrero 11, 1992.

(注13) *El Financiero*, Julio 19, 1993.

(注14) *Expansión*, Marzo 17, 1993, p.78.

(注15) *Expansión*, Septiembre 17, 1993, p.76.

(注16) *El Financiero*, Octubre 14, Noviembre 19, 1991.

(注17) ライムンド (Raymundo)・ゴメス・フロレスはサリナス政権の大蔵大臣ペドロ・アスベ (Pedro Aspe), 大統領特別顧問のホセ・コルドバ・モントーヤ (José Córdoba Montoya) と緊密な関係にあるとうわさされていた。一方、カバル・ベニチェ率いる企業グループの出資者とうわさされているのは、前タバスコ州知事マリオ・トルヒーリョ・ガルシア (Mario Trujillo Garcia), 前キンターナ・ロー州知事グスタボ・グティエレス・ルイス (Gustavo Gutiérrez Ruiz) である。*Proceso*, no.855, Marzo 22, 1993, p.12, no.856, Marzo 29, 1993, p.14.

(注18) *Proceso*, no.855, Marzo 22, 1993, p. 13, no. 856, Marzo 29, 1993, p.14.

(注19) *El Financiero*, Agosto 5, 1993.

(注20) サンルイスは1960年代に米系の2つの鉱山会社サンルイス・マイニング (San Luis Mining Co.) と

メキシカン・カンデラリア (Mexican Candelaria Co.) が合併して設立されたミナス・デ・サンルイス (Minas de San Luis) を前身とする。2つの鉱山会社のメキシコ進出は19世紀に遡り, 両社は金銀の採掘を行っていた。ミナス・デ・サンルイスは設立時は未だ米系企業であったのが, 1961年に開始された鉱業のメキシコ化政策により株式は徐々にメキシコ人の手に渡り, 79年までにメキシコ化が完了した。メキシコ化により同社の経営権を掌握したのがマデロ・ブラチョ (Antonio Madero Bracho) であった。マデロ家はメキシコ革命の英雄フランシスコ・マデロを輩出した名門一族で, マンガン採掘の鉱山会社で後に政府の手に渡ったアウトラン (Cía. Minera Autlán) の創業者一族であった。*Informe anual 1988* (México: Corporación Industrial Sanluis, 1989), p. 6/Roderic Ai Camp, *Who's Who in Mexico Today* (Boulder and London: Westview Press, 1988), pp. 107-108.

(注21) 現在のサンルイスは1984年に持株会社として設立されたが, グループの多角化はそれ以前の81年に始まっており, この年に米系デパートのウールワース・メヒカーナ (Woolworth Mexicana) の株式の51%を取得している。また1988年に大企業グループのヴィサ (Valores Industriales, 略称 VISA) からハイエットのホテル・チェーンであるオテレス・エクセラリス (Hoteles Exelaris) を取得した。しかし1992年に両社とも売却している。*Informe anual 1988*, pp.10, 12, 14/*Expansión*, Junio 10, 1992, p.85.

(注22) *El Financiero*, Julio 29, 1992.

(注23) *Proceso*, no.873, Julio 26, 1993, pp. 8-9.

(注24) *Expansión*, Septiembre 30, 1992, p. 48.

(注25) メヒカーナ・デ・コブレ (Mexicana de Cobre) はもともと政府開発銀行 NAFIN (Nacional Financiera, 略称 NAFIN) と IMMSA の合弁事業で, 経営権は IMMSA が掌握していた。しかし1987年に経営難に陥り, IMMSA は NAFIN への多額の債務の代償として持株と経営権を NAFIN に渡していた。民営化によって IMMSA は NAFIN からこの持株と経営権を取り戻したのであった。*Expansión*, Enero 18, 1989, p.36, 40.

(注26) *El Financiero*, Agosto 7, 1992.

(注27) *El Financiero*, Agosto 19, 1993.

(注28) *Expansión*, Junio 10, 1992, p.61.

(注29) Mercamétrica Ediciones, *Industrandata*

empresas grandes 1993, México, 1993.

(注30) メヒカーナの民営化は株式の売却ではなく、25%の増資を行ないそれをブレナー兄弟率いる企業家連合が買取る形をとった。その時点で連邦政府は株式の40%を保有、残りの35%の株式は多数の小株主に分散保有されていた。その後ブレナー兄弟率いる企業家連合は連邦政府からおよび株式市場で株式を買増し、1992年までに51%の株式を取得していた。なおブレナー兄弟率いる企業家連合は、シャブレ (Xabre) と呼ばれる場合と、ファルコン (Falcon) と呼ばれる場合がある。*El Financiero*, Agosto 23, 1989, Noviembre 3, 1992.

(注31) アエロ・メヒコ (AEROMEXICO) の民営化は、1988年4月に旧アエロ・メヒコ (Aerovías de México) が流動資金の不足を理由に破産宣告を受け、同年10月に同社の資産を受けついで新アエロ・メヒコ (Aerovías de México) が設立され、その株式の一部が売却される形をとった。55%をセリソラ (Pedro Cerisola) 他が率いる企業家連合が取得し、残る45%のうち、25%をパイロットの労働組合が、20%を当時まだ国有銀行であったバンコメールが取得し後に一般投資家に売却されることとなった。1990年に企業家連合の内部分裂があり、セリソラ他が脱退しプレボイシスが社長に就任した。*El Financiero*, Noviembre 25, 1988/*Expansión*, Octubre 10, 1990, p.38. なお企業家連合は、ディクトゥム (Dictum) と呼ばれる場合と、イカロ (Icaro) と呼ばれる場合がある。

(注32) *El Financiero*, Marzo 15, 1993.

(注33) 航空輸送部門では2社の他に、タエサ社 (Transportes Ejecutivos, 略称 TAESA)、アエロマール社 (Transportes Aeromar, 略称 Aeromar) 他の中小企業が操業している。いずれも1980年代後半に設立されている。*Ibid.*

(注34) *El Financiero*, Julio 9, 1993.

(注35) *El Financiero*, Agosto 9, 1993.

むすびにかえて

本稿ではメキシコの公企業民営化を1980年代の民間部門の再編との関連から検討した。そこにおいて明らかになった民間部門の再編の具体的な中身は、民間部門の拡大、民間部門の主導

的部分への新興勢力の参入、そして新旧両勢力の事業再編とそれに伴う産業の集中の進行であった。このような民間部門の再編と民営化の関係は、民間部門の再編が民営化の条件を整え、民営化の進展がさらなる民間部門の再編を促すという、きわめてダイナミックな関係であった。

すなわち、民間部門の再編が民営化の条件を整えたという側面について本論の叙述を整理すれば次のようになろう。第1に、1980年代初頭から中頃までの時期に進行しつつあった民間部門の主導的部分への新興勢力の参入という事態が、その後実施される民営化の受け皿を拡大する役割を果たした。この新興勢力の飛躍の重要な足掛かりとなったのが銀行国有化と証券ブームであった。ともに1980年代の対外債務累積問題に端を発する経済危機が生み出した事態であり、その意味で彼らは経済危機の落し子であったといえよう。

第2に、同じ時期に並行して進行した旧銀行家の事業再編が、民営化の受け皿をさらに拡大する役割を果たした。銀行国有化により事業再編を強いられた旧銀行家の一部は証券市場に活動の場を移し、また一部は新興勢力と連合を組んだ。彼らも後に民営化の受け皿の一角を成したのであった。

次に、民営化の進展がさらなる民間部門の再編を促したという側面については、次のように整理することができよう。第1に、民営化自体が民間部門の拡大を意味するという点については、いうまでもなからう。第2に、民営化自体がさらなる新興勢力の勃興の契機となった。そして彼らも民間部門の主導的部分への参入を果たすのである。第3に、民営化は新旧両勢力の事業再編の契機となった。旧勢力である既存の

大企業グループはそれまでの事業の再編強化・新事業への進出を果たした。一方、新興勢力のいくつかは合併により事業再編を進め、その過程は現在も続いているのである。新旧両勢力の事業再編の帰結は、産業の集中の進行であった。

冒頭に述べたようにメキシコは民営化で国際的に見ても高い実績を得た。以上の考察が示唆するところは、このように高い実績を得たのは、メキシコの民間部門の再編の進展の速度とその

あり方が民営化のそれときわめてうまくかみ合っていたためであった。さらにいえば、このような条件があってはじめてメキシコの民営化の「成功」が可能となったのであった。

(アジア経済研究所地域研究部)

【付記】 本稿は平成5年度「ラテンアメリカの社会変動と諸階層」研究会（主査 米村明夫）の成果である。