

アルファ・グループ

——巨大民族系企業グループの挫折と再生——

ほし の たえ こ
星 野 妙 子

はじめに

- I アルファ・グループ設立前史
 - II 急成長と挫折——1974～82年——
 - III 再建過程——1982年以降——
- むすびにかえて

はじめに

アルファ・グループ (Grupo Alfa) はメキシコを代表する民族系企業グループである。メキシコの経済誌『エクスパンション』(Expansión) が1983年以来毎年発表しているメキシコの「企業グループ売上高番付」でも、民族系企業グループの中では常に第1位の地位を占めてきた。本稿の目的は、このアルファ・グループの近年の状況を明らかにすることにある。

アルファ・グループは対外債務累積問題の発生を契機として1982年に深刻な経営危機に陥った。この年から現在までの間に債務問題の解決、経営再建に向けて多大の努力が払われてきた。それらは一応の成果を上げつつあると一般には評価されている。ただしその過程で企業グループとしての従来のあり方に大きな変化が生じた。その変化の内容を検討することは、このグループの現在の正確な姿を把握し、今後の発展を展望するうえで必要な作業であると考ええる。検討する際の論点として次の3点を挙げたい。

第1点は、アルファ・グループの事業の発展

に対外債務が何をもたらしたかということである。アルファ・グループの挫折の要因としてよく指摘されるのは、無謀な拡張主義であり、そのための主要な原資が対外借入であった。アルファ・グループは再建過程で徹底的な合理化を行なったが、その過程で何が残ри、何が切り捨てられたかを明らかにしたい。その結果により対外債務の評価も異なってくると考えられる。従来、一般に対外債務が検討の対象とされる場合、否定的側面のみが強調されるきらいがあった。アルファ・グループの事例は、そのような従来の視点に対し、一定の修正を加えてくれるであろう。

対外債務問題の解決にあたってのアルファ・グループと債権銀行との合意事項の1つは、グループの株式の45%を債権銀行に引き渡すというものであった。論点の第2は、この事態がアルファ・グループの創設以来の特徴であった同族支配の終焉、さらに民族資本の外資に対する敗北を意味するのかということである。所有者および経営者の変化を迫ることにより、この点に考察を加えてみたい。

さらに、筆者がアルファ・グループの最近の状況に注目するのは、それを検討することでアルファ・グループをその一員とするモンテレイ・グループ (Grupo Monterrey) と政府との関係について、従来とは異なった視点を提供できるのではないかと考えるためである。アルファ・グルー

プの対外債務問題の解決、経営再建の過程で、メキシコ政府は積極的に支援の手を差し伸べてきた。モンテレイ・グループと政府との関係は、これまで、特に政治面においては対立的、ないしは一定の距離をおいたものと理解されてきた。1982年以来、モンテレイ・グループの創業者一族メンバーの野党国民行動党(Partido Acción Nacional: PAN)への肩入れ、マスコミを通じた政府批判活動は多くの研究者が指摘するところである。論点の第3は、対外債務、経営再建をめぐるアルファ・グループと政府との関係を探ることであり、そのことによって政治面における関係の分析のみでは得られない新たな視点を提示できると考える。

本論の構成は以下のとおりである。アルファ・グループはモンテレイ・グループから分離して1974年に設立された。第I節ではモンテレイ・グループの1974年までの発展の特徴と発展要因を明らかにする。それにより、アルファ・グループを含むモンテレイ・グループの経済力・政治力の基盤についての理解が容易となり、また、1974年までの発展の特徴と対比させることで現在の変化が一層鮮明になると考える。第II節においては1974年から82年までのアルファ・グループの急成長とそれが行き詰まった経緯を明らかにする。第III節では1982年から現在までのアルファ・グループの再建過程を辿る。そして最後に、急成長から挫折、再建の過程で生じた変化を整理し、それらの変化が持つ意味を考察することでむすびにかえたい。

I アルファ・グループ設立前史

アルファ・グループのモンテレイ・グループ

からの分離は、1973年のモンテレイ・グループ総帥エウヘニオ・ガルサ・サダ(Eugenio Garza Sada)の左翼ゲリラ・グループによる暗殺という事件を発端とする。彼の死後、創業者一族の間で後継者争いが生じてモンテレイ・グループは分裂し、傘下企業のうち製鉄・製紙部門の企業を引き継いで設立されたのがアルファ・グループであった。これらの事業を引き継いだのはモンテレイ・グループの創業者一族中、ベルナルド(Bernardo)をリーダーとするガルサ・サダ家であった。これによって、すでに以前から徐々に始まっていた創業者一族内の有力家族による主要担当事業の線引きに最終的決着がつけられたといえる(注1)。すなわち、製鉄・製紙部門以外の事業についていえば、持株会社ヴィサ(Valores Industriales, S.A.: VISA)のもとに統合されたビール醸造とその関連部門はエウヘニオ(Eugenio)をリーダーとするガルサ・ラグエラ(Garza Lagüera)家に、持株会社ビトロ(Vitro, S.A.)のもとに統合されたガラス部門はアドリアン(Adrian)をリーダーとするサダ・トレビーニョ(Sada Treviño)家に、持株会社シドサ(Cydsa, S.A.)のもとに統合された化学部門はアンドレス・マルセロ(Andrés Marcelo)をリーダーとするサダ・サンブラーノ(Sada Zambrano)家に、それぞれ引き継がれた(注2)。

アルファ・グループの設立はモンテレイ・グループの存在と切り離して考えることはできない。以下にモンテレイ・グループの発展の概要を述べたい。

1. 母企業クアウテモック・ビール会社の設立

モンテレイ・グループの誕生は、メキシコ北部の産業都市モンテレイにおける1890年のクアウテモック・ビール会社(Cervecería Cuauhtemoc, S.A.)の創設にさかのぼる。創設者は当時モンテレイで隆

盛を誇っていたカルデロン商会 (Casa Calderón y Cía.) に集まる商人たち、フランシスコ・サダ (Francisco Sada), イサック・ガルサ (Isaac Garza), ホセ・A・ムゲルサ (Jose A. Muguerza), ホセ・カルデロン (Jose Calderón), フランシスコ・G・サダ (Francisco G. Sada) 等, およびドイツ系のアメリカ人醸造技師ジョセフ・シュナイダー (Joseph Schnaider) であった^(注3)。シュナイダーを除く5人は血縁または姻戚関係にあった。彼らの関係, および彼らと現在の有力家族との関係は第1図に示すとおりである。1896年にシュナイダーは持株を手放し事業から撤退しており^(注4), 以降, 同社は同族企業として発展を遂げる。

クアウテモック・ビール会社設立の背景には19世紀後半以降のモンテレイの経済発展がある。ちなみに, ビール会社設立10年後の1900年には同じモンテレイにラテンアメリカで最初の近代的製鉄所フンディドーラ (Cía. Fundidora de Fierro y Acero) がメキシコ人企業家集団により設立されている。ビール会社, 製鉄所いずれの場合もメキシコ人による事業であることが注目される。モン

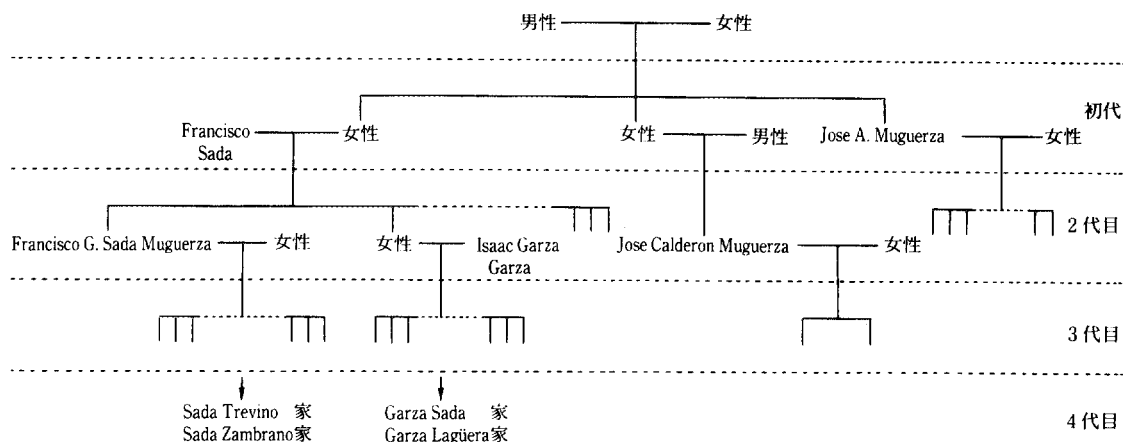
テレイの経済発展と民族資本の成長の要因として既存研究で指摘されている主要な点を整理すると次のとおりとなろう^(注5)。

第1に, モンテレイがメキシコ北東部におけるアメリカとの通商の拠点であったことである。特に南北戦争中は, 北軍の海上封鎖によりアメリカ南部より陸伝いのメキシコ経由で綿花輸出が行なわれたため, 綿花輸送に関連してモンテレイに巨額の商業利潤がもたらされた。ビール会社の創業者たちがいずれも商人であったのも, このことと無縁ではない。

第2に, 州政府の産業育成政策がある。ベルナルド・レジュス (Bernardo Reyes) 州知事の時代 (1889~1909年) に税制優遇措置, 高率関税, 労働運動の統制等による新産業育成の政策がとられ, 商業部門で蓄積された資本の工業部門への投下を促す働きをした。

第3に, 1890年のアメリカにおけるマッキンリー関税法の制定を契機とするメキシコ北東部での溶錬所建設ブームがある。同法により, 当時メキシコの重要な対米輸出品目であった鉱石の関税率

第1図 クアウテモック・ビール会社の創設者の姻戚関係と現在の有力家族の位置



(出所) *Quién es quién en Monterrey*, モンテレイ, Editorial Revesa, 1970年, 等より筆者作成。

が引き上げられた。それへの対抗策としてとられたのがメキシコ国内で鉱石を溶錬し関税率の低い加工品の形で輸出することであった。溶錬所の建設はモンテレイに経済ブームをもたらした。

第4に、当時大量に流入した外資の投資先が輸出部門に限定されていたため、国内市場向け製品の生産がメキシコ人資本家の投資部門として残されていた点である。そのことと、彼らの、商人として培った市場、製品についての知識と経験が、工業部門への進出を容易にしたといわれている。

2. モンテレイ・グループの発展の特徴

モンテレイ・グループの発展の特徴として第1に指摘できるのは、ビール生産を軸にしてそれとの関連で事業上の必要に応じて活動業種の拡大を図ってきたことである。年代順に主要なものを挙げれば次のとおりとなる。

1909年に、後のビトロ・グループの母体となるモンテレイ・ガラス会社 (Vidriera Monterrey, S.A.) が、ビール瓶の製造を目的として設立された。同社はその後、板ガラス、クリスタル製品の製造、原料部門、ガラス製造機械部門への進出により経営多角化を推し進め、現在のようなガラス製造部門の文字どおりの独占企業グループへと成長した(注6)。1929年にはビール醸造用のモルト生産のためにマルタ社 (Malta, S.A.) が設立された。同社は現在ヴィサ・グループの主要子会社の1つである。1936年にはビール瓶のラベルや段ボール箱の生産のためにエンパケス・デ・カルトン・チタン社 (Empaques de Cartón Titán, S.A.) が設立された。同社は1974年にアルファー・グループがモンテレイ・グループから分離する際に、製紙部門の中核企業としてアルファー・グループが引き継いだ。1943年にはビールの王冠用の鋼材を生産する企業として、現在のイルサ社 (Fylsa, S.A.) の前

身であるオハラタ・イ・ラミナス社 (Hojalata y Laminas, S.A.) が設立された。同社設立の契機となったのは、第2次大戦によるアメリカからの鋼材輸入の途絶であった。この事態に対処するために同社により、国内で調達可能な屑鉄から直接還元法によりスポンジ鋼を生産するという、世界的にみても高水準の独自の技術が開発された。同社はこの技術の特許を取得し、現在でも世界各国に技術輸出を行なっている(注7)。イルサ社はアルファー・グループに引き継がれた。1945年には化学原料を製造するセルロサ・イ・デリヴァドス社 (Celulosa y Derivados, S.A. de C.V.) が設立された。同社を中核として後にシドサ・グループが形成された。

モンテレイ・グループの発展の第2の特徴は、上述のように製造業部門で事業拡大を図るのと同時に、事業資金調達のために金融部門の拡充に努めたことである。

1932年にはモンテレイ・グループの銀行としてモンテレイ産業銀行 (Banco Industrial de Monterrey) が、36年には投資会社ヘネラル・デ・アセプタシオネス (Cía. General de Aceptaciones) が設立された。これとは別に1934年には全国銀行であるロンドン・メキシコ銀行 (Banco de Londres y México) の株式の一部がモンテレイ・グループにより取得され、その後持株比率は徐々に増加、最終的には過半数株式が取得された。これらの金融機関は後に、モンテレイ・グループにより設立されたその他の中小金融機関とともにセルフイン銀行 (Banca Serfin) として統合された(注8)。同行は1982年の民間銀行の国有化まではヴィサ・グループの傘下にあり、メキシコの民間銀行では預金高で第3位を誇っていた。一方、モンテレイ・ガラス社への融資は1937年までヘネラル・デ・アセプ

タシオネスが行っていたが、この年にガラス部門専門の金融機関フィナンシエラ・デル・ノルテ (Financiera del Norte) が設立された。以上はモンテレイ・グループ傘下の金融機関であるが、この他にモンテレイ・グループの創業者一族はモンテレイの有力企業家たちとの共同事業として金融機関の設立に積極的に参加している。その代表的事例が1939年のユニオン・フィナンシエラ (Unión Financiera) の設立への参加である。この金融機関は持株会社として設立され、2年後には新設・買収により4つの大手金融機関を傘下に抱えるにいたった^(注9)。

3. モンテレイ・グループの発展要因

以上に挙げたモンテレイ・グループの発展の特徴は、そのままこのグループの発展要因としても指摘できよう。

発展要因として第1に挙げられるのは、関連部門への垂直統合的進出という事業の発展の仕方である。一般に、企業が発展を続けていくためには市場、資本、技術の3つの要素が必要となるが、モンテレイ・グループの場合、このような発展の道筋をとることにより無理のない形でこの3要素を充たすことができたといえる。すなわち、主要な市場はグループ内の企業であり、新部門への進出当初からすでに確保されていたといえる。また事業は、消費財生産から中間財・資本財生産へ、具体的にはビール醸造からガラス製造、製紙、製鉄、化学へと、技術的にも、必要とされる資本規模においても段階的に高度化しており、グループの能力に対応したものであったといえる。

発展要因として第2に指摘できるのは、グループの豊富な資金力である。その源泉としては、カルデロン商会時代およびグループ創設以来蓄積された事業利益、1930年代以降設立ないし取得され

たグループの金融機関が調達する資金、創業者一族が関与する、グループ外の金融機関からの融資等があった。

その他の発展要因としては、創業者一族の人的ネットワーク、経済力に裏付けされた強大な政治力等を挙げることができる^(注10)。社交クラブ等での親交や婚姻関係により創業者一族とモンテレイの他のエリート族との間で形成された人的ネットワークが、事業や資金のネットワークとしても機能した。モンテレイ・グループの政治力を物語る事例としては、カルデナス政権(1934~40年)により後押しされた政府系労働組合がモンテレイへの進出を図り、結局モンテレイ・グループの創業者一族をリーダーとする企業家たちの抵抗により失敗した事実を挙げることができる。

モンテレイ・グループの基本的な骨組は1940年代までに完成したといえる。以降、それを基盤に、メキシコの戦後の経済発展の波に乗って、グループは着実な発展を遂げていった。それは1974年のグループの分裂まで続く。

(注1) すでに1930年代の初代から数えて3代目の時代(第1図参照)に、創業者一族の間で担当事業の線引きが始まっていた。すなわち、ビール部門はイサク・ガルサの子供たちが、ガラス部門はフランシスコ・サダの子供たちがもっぱら経営にあたっていた。

(注2) Manzo, José Luis, "Expansión y estrangulamiento financiero 1978-1981, Apéndice: el caso del Grupo Monterrey," José Manuel Quijano 編, *La banca: pasado y presente*, メキシコ市, CIDE, 1983年, 286ページ。

(注3) Hamilton, Nora, *México: los límites de la autonomía del Estado*, メキシコ市, ERA, 1983年, 285ページ。

(注4) Saragoza, Alex M., *The Monterrey Elite and the Mexican State*, オースチン, University of Texas Press, 1988年, 66ページ。

(注5) 詳細は同上書, 第1章, 第2章, および

Vizcaya Canales, Isidro, *Los orígenes de la industrialización de Monterrey*, モンテレイ, Librería Tecnológico, 1971年, 等を参照。

(注6) 詳細は“Roberto Garza Sada,” *Suplementos especiales de Más Noticias*, 1983年9月24日, を参照。

(注7) Manzo, 前掲論文, 286～287ページ。

(注8) Fragoso, J. M.; E. Concheiro ; A. Gutierrez, *El poder de la gran burguesía*, メキシコ市, Ediciones de Cultura Popular, 1979年, 62～67ページ。

(注9) Hamilton, 前掲書, 288～290ページ。

(注10) この2つはアメリカの研究者サラゴサが最近の著作で強調する点である。詳細は Saragoza, 前掲書を参照。

II 急成長と挫折

——1974～82年——

1. 急成長

モンテレイ・グループから分離した, ガルサ・サダ家が統括する企業群は, 1974年に設立された持株会社グループ・インドゥストリアル・アルファ (Grupo Industrial Alfa. 以下アルファ社と略) のもとに統合された。一般にアルファ・グループという場合, この持株会社とその傘下の企業群をさす。モンテレイ・グループからの分離直後から, アルファ・グループは急成長を開始する。その様子を活動分野の拡大, 子会社数・従業員数の増加によって検証したい。

(1) 活動分野の拡大

第2図は資料の入手できた年(図左欄)におけるアルファ・グループの主要活動分野および主要子会社名をもとに, 1974年の設立から89年までのそれらの変化を示したものである。図に示すように, 設立当初の活動分野はモンテレイ・グループから引き継いだ製鉄, 製紙, それにローカルのテレビ放送であった。それが翌年の1975年には石油

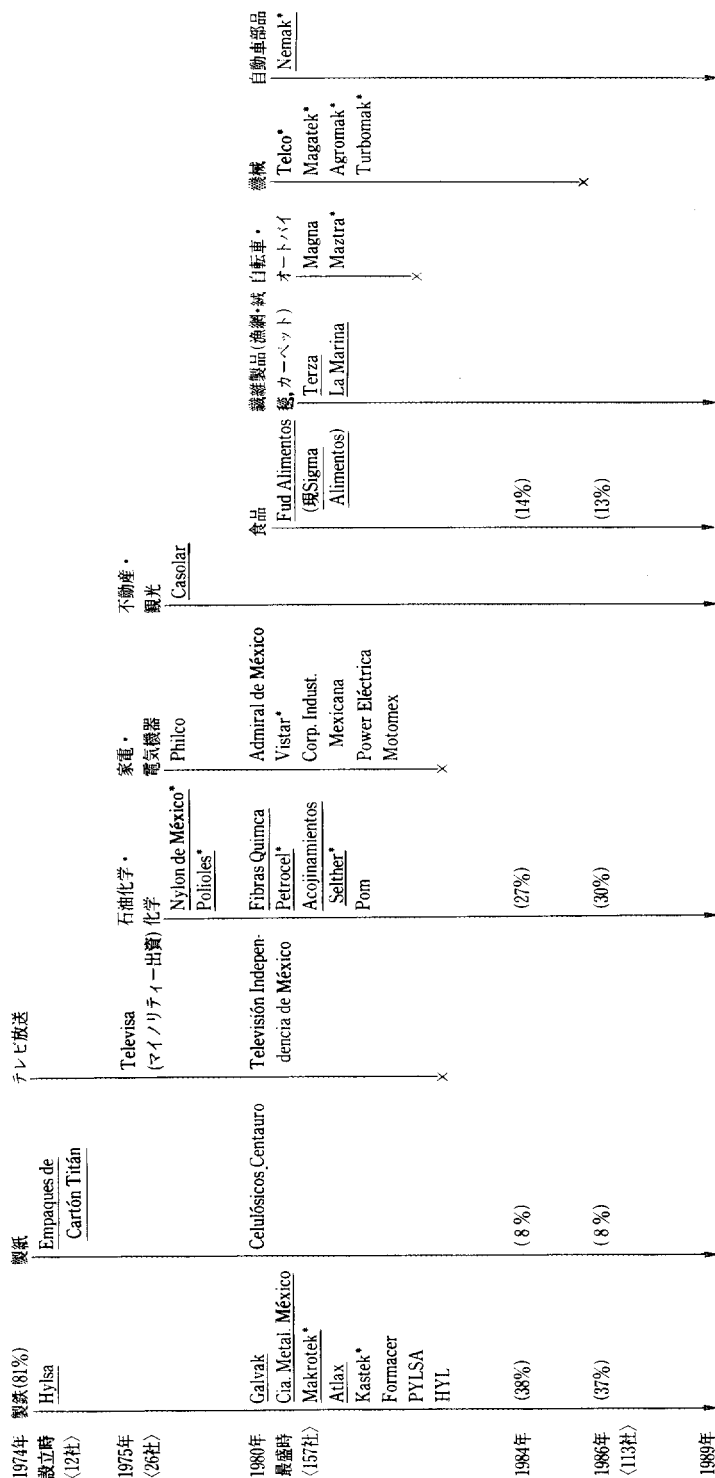
化学・化学, 家電・電気機器, 不動産・観光, それに, マイノリティー株主としての参加であるが全国ネットのテレビ放送が付け加わった。その後も活動分野の拡大が続き, 最盛期の1980年までにさらに, 食品, 繊維製品, 自転車・オートバイ, 機械, 自動車部品が加わった。活動分野の拡大に関してそれまでと大きく異なる点は, 既存の分野と産業連関のない分野への進出が多かったことである。

(2) 子会社数・従業員数の増加

新たな分野に進出する場合, アルファ・グループは, 新企業を設立するか, 既存企業を買収し子会社として傘下におさめる方法をとった。そのために, 活動分野が拡大するにつれて子会社の数も急増していった(第3図参照)。その数を挙げれば, グループが創設された1974年には12社であったのが, 翌年には26社, 78年には53社, 79年には84社, そして最盛期の80年には157社にも達した。特に1979年から80年の増加がめざましい。1981年から84年にかけてのデータは入手できなかったが, 従業員数の変化から推定して(第4図参照), 80年を境に減少したと考えられる。新設または買収された子会社中, 大規模企業の特徴として指摘できるのは, 外資がマイノリティーで出資するか技術提携を行なう企業が多いことである。第2図に挙げた主要傘下企業中, 少なくとも*印がついた企業は, 出資または技術提携による外資の関与がみられる企業である。

従業員数も, 活動分野が拡大し子会社数が増加するにつれて急増した(第4図参照)。設立時の従業員数のデータは入手できなかったが, 設立2年後の1976年に1万6560人であったのが, 79年には3万2865人, 80年には4万9019人にも達した。ただし1981年以降は, 従業員数は急減する。

第2図 アルファ・グループの主要活動分野および主要子会社の変化



(出所) Cordero, Salvador ; Rafael Santin, *Los grupos industriales : una nueva organización económica en México*, メキシコ市, El Colegio de México, 1977年, 29ページ/Grupo Industrial Alfa, S.A., *Informe anual*, 1981, 85, 87各年版, メキシコ市, 1982, 86, 88年/Mercamétrica Ediciones, *Industria empresas grandes 1988-1989*, メキシコ市, 1989年/"Los grupos más importantes de México," *Expansión*, 1990年8月29日, より筆者作成。

(注) (1) 子会社名で下線のあるものは現在もグループに留まっている企業, ないものは売却された企業。

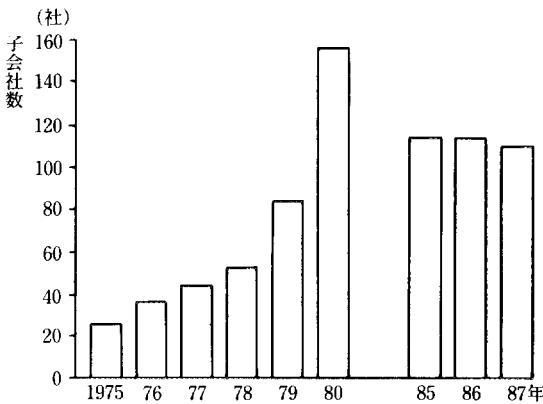
(2) *印は, マイノリティー出資または技術提携による外資の関与がある企業, すべての企業についてデータが得られなかったため, この他にも外資が関与している企業が存在する可能性は高い。

(3) かっこ内の%はグループの総売上高に占める各部門の比率。ただし, 数字的に小さく資料から確定できなかった場合は%を付していない。

(4) < >内の数字は子会社数。ただし1984年, 89年は不明。

(5) →は存続, ×印は撤退。

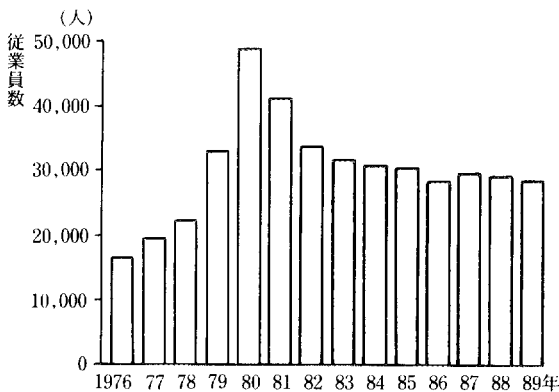
第3図 アルファ・グループの子会社数の変化
(1975~87年)



(出所) Grupo Industrial Alfa, S.A., *Informe anual*, 1980, 85, 86各年版, メキシコ市, 1981, 86, 87年/*Información financiera trimestral*, Bolsa Mexicana de Valores S.A. de C.V., No. 623-BIS, 1987年11月9日 / Cordero, S.; Rafael Santin, *Los grupos industriales: una nueva organización económica en México*, メキシコ市, Colegio de México, 1977年, 29ページ, より筆者作成。

(注) 1987年は9月30日現在。1981~84年の資料は入手できなかった。

第4図 アルファ・グループの従業員数の変化



(出所) Grupo Industrial Alfa, S.A., *Informe anual* 1980, メキシコ市, 1981年 / "Los grupos más importantes de México," *Expansión*, 1987年9月2日, 89年8月30日, 90年8月29日 / *Industri-data, Empresas grandes 1985-86*, メキシコ市, 1986年, より筆者作成。

2. 急成長の要因

1970年代から80年代初頭にかけての時期は、アルファ・グループに限らず、メキシコの多くの民族系大企業グループが急成長を遂げた時期であった。民族系大企業グループの急成長の要因はそのままアルファ・グループにもあてはまる。その要因についてはすでに筆者の旧稿に述べてあるので詳細についてはそちらにゆずり、ここでは要点のみを指摘するにとどめたい(注1)。

第1に、政府の民族系企業育成策を挙げることができる。具体的には、エチェベリア政権期(1970~76年)の産業振興に貢献する民族系企業グループに対する税制面での優遇措置と外資規制、およびロベス・ポルティエヨ政権期(1976~82年)の「生産のための同盟」政策である。エチェベリア政権の前者の政策は、モンテレイ・グループとメキシコ市を本拠地とする一部の企業グループからの政府に対する働きかけで実現したといわれている。また、後者の政策は外資系企業を民族系企業との合併事業に向かわせる結果をもたらしたが、新たにアルファ・グループの傘下に入った大企業に外資が関与するものが多いのもこの政策と無縁ではない。

第2に、1970年代後半から80年代初頭の、石油ブームと呼ばれるメキシコ経済の繁栄を挙げることができる。

第3に、第2点とも関連するが、それまで民族系企業グループが利用できなかった成長のための資金源が利用可能となったことである。1つはこの時期に証券市場の整備が進んだことによる同市場における資金調達である。ちなみにアルファ社は1978年にメキシコ証券取引所に株式を上場している。そしてもう1つが国際商業銀行からの借入であった。

3. 挫 折

従業員数の変化は、1981年にアルファー・グループの経営が悪化したことをうかがわせる。事実、この年の10月にそれを裏づけるような1つの出来事が起きた。

(1) BANOBRAS のアルファー社への巨額融資

その出来事とは、政府系の銀行 BANOBRAS (Banco Nacional de Obras y Servicios [国立公共事業・サービス銀行]) がアルファー社へ120億ペソ(注2)の融資を行なったことである。この融資は次の3つの点において異例なものであった。第1に、BANOBRAS の本来の業務はインフラストラクチャ整備のための公共事業に融資を行なうことであり、民間企業への融資はその業務から逸脱していたことである(注3)。第2に、融資額が巨額であったことである。BANOBRAS 創設以来48年間の融資総額の7割にも相当したといわれる(注4)。第3に、破格の融資条件であったことである。一説によれば、120億ペソのうち70億ペソは市場金利での貸付けであるが、残る50億ペソは条件付きであるが優遇金利で貸し付ける(注5)というものであった。

この融資は、政府とアルファー・グループの癒着による不正融資であるとして、マスコミで、あるいは下院で与党の労働界出身議員や野党議員から攻撃を受けた。銀行側は融資はメキシコの経済発展に貢献するプロジェクトへの投資のためのものであり本来の業務から外れていないと説明したが、マスコミの報道ではアルファー・グループが債務返済負担の増加のために流動性不足に陥り、政府に支援を求めたという説が有力であった(注6)。いずれにせよ、BANOBRAS からの巨額の融資にもかかわらず、創設以来大幅な黒字で推移して

きたアルファー社の決算はこの年に初めて赤字に転化した。

(2) 業績悪化の原因

第1表に1975年から88年までのアルファー社の利潤の推移を示した。1981年に初めて計上した赤字が82年にはさらに拡大していることが明らかになる。決算書から判断する限りでは赤字転落の主要な要因は金融コストの急増であった。金融コストの内容は利子支払いと為替差損である。第1表

第1表 アルファー社*の売上高、利潤、金融コスト、従業員1人当り売上高の変化(1975～88年)
(1980年価格)

年	売上高 (100万ペソ)	利 潤 (100万ペソ)	金 融 コ ス ト (100万ペソ)	従業員1人 当り 売 上 高 (1,000ペソ)
1975	11,339	923	728	—
1976	12,665	920	817	764.8
1977	16,021	1,127	1,221	821.4
1978	19,061	1,551	1,565	857.9
1979	25,389	2,277	1,717	772.5
1980	30,958	2,500	2,440	631.6
1981	32,364	-3,281	5,721	784.1
1982	26,886	-10,601	48,270	791.9
1983	24,805	-5,157	9,958	782.0
1984	26,342	-453	3,391	853.2
1985	24,968	-2,697	7,526	820.1
1986	23,528	-10,095	9,713	829.9
1987	27,545	-7,295	11,542	932.1
1988	26,704	9,375	-6,057	915.1

(出所) Bolsa Mexicana de Valores, S. A. de C. V., *Anuario financiero y bursátil*, 1980, 84各年版, メキシコ市, 1981, 85年/同, *Anuario financiero 1988*, メキシコ市, 1989年。消費者物価指数は, Nacional Financiera, S. A., *Economía mexicana en cifras 1988*, メキシコ市, 1989年, 346ページ。従業員数の出所は第4図と同じ。以上により筆者作成。

(注) 1980年を100とした全国消費者物価指数でデフレート。本来ならば生産者物価指数を用いるべきであるが1980年以降しか発表されていないため、消費者物価指数を用いた。なお、1980年以降の生産者、消費者両物価指数に大きな差異はない。

また、1975年は従業員数が不明のため従業員1人当り売上高は算出できなかった。

* グループ全体の連結決算。

に示した1980年から81年にかけての金融コストの絶対増加額 32億 8100 万ペソ（1980年価格。以下同じ）中、69%が利子支払い増加によるもの、31%が為替差損によるものであった。利子支払い増加の原因としては2つのものが指摘できる。1つは債務総額の増加、もう1つが利子率の上昇であった。一方、1981年から82年にかけての金融コストの絶対増加額 425億 4900万ペソの90%が為替差損によるもの、残る10%が利子支払い増加によるものであった。利子率の上昇^(注7)、通貨切り下げによる為替差損の発生は^(注8)、一般経済情勢の変化によるものである。ただし業績悪化がひとえにそのような原因のみによるわけではなく、アルファ・グループ自身の事情によるものも多々あることは、何人かの研究者により指摘されている。

J・L・マンソはアルファ・グループの挫折の原因として、(i)未経験の分野の企業まで買収し、しかもグループの経営方針を浸透させるために、経験不足にもかかわらずこれらの企業の旧経営陣のアルファ・スタッフによる総入れ替えを行なったこと、(ii)グループ肥大化の過程でグループ中枢部の統制に従わない中間管理者が出現し、彼らが十分な事前調査をせずに安易な企業買収を行なったこと、(iii)事業の拡大に対応するために破格の待遇で多数の俸給経営者を雇い入れ、そのコストが膨張したこと、等を指摘している^(注9)。

R・A・キャンプの指摘はマンソのそれと重なる点が多いが、特に注目される点は、(i)俸給経営者を大量に採用したのは、同族支配から専門経営者による官僚的統制への転換を急いだためであるとの解釈を示している点、(ii)人材確保のためのコストの膨張は、アルファ・グループ自身がつくりだした事態であること、すなわち、1974年にモンテレイ・グループが4つに分裂した際にグルー

プ間で重役陣を互いに引き抜き合わないという暗黙のルールがつけられたが、アルファ・グループはその取り決めに破り、他の3グループから遊離すると同時に、重役の報酬の相場を混乱させたとの事実を指摘している点である^(注10)。

以上の点に、さらに筆者が付け加えたいアルファ・グループ自身の事情による業績悪化の原因に、新事業の中には長期の懐胎期を要するものが多く、本格的操業開始以前に対外債務危機を契機とする一般経済情勢の変化という事態を迎えてしまったという点がある。たとえば、第2図に挙げた1980年までに新たに傘下に加わった企業中、製鉄部門のアトラックス (Atlatx) とカステック (Kastek)、機械部門のテルコ (Telco) とトゥルボマック (Turbomac)、自動車部品部門のネマック (Nemak)、オートバイ部門のマストラ (Maztra) は1981年ないしは82年に操業開始予定の企業であった。操業開始時期と一般経済情勢の変化によるグループの業績悪化の時期が重なり、多くの企業はすぐに売却された。ただし、アトラックス、ネマックのようにグループに留まり、後に中堅企業に成長していくものもある。つまりこの時期傘下に入った企業がすべて非効率な企業であったわけではないのである。

以上の諸点を裏づける1つの材料として、第1表に従業員1人当りの売上高の変化を掲げた。数字は1978年から80年まで減少しており、つまりグループの人員規模の拡大に売上高の伸びが大きく遅れたことを示している。

(注1) 詳細は、拙稿「メキシコの民族系大企業グループ(I)」(『アジア経済』第29巻第9号 1988年9月)第2節を参照。

(注2) 融資額を170億ペソであったとする説もある。たとえば下院でこの融資を不正融資であるとして政府を攻撃した野党民主社会党 (Partido Socialista De-

mocrático : PSD) は170億ペソ説をとった。"Informe de Alfa : se acabó el misterio," *Expansión*, 1982年6月23日, 18ページ。

(注3) *Excelsior*, 1981年10月30日。

(注4) *Universal*, 1981年11月10日。

(注5) *Excelsior*, 1981年10月30日, 11月6日。

(注6) 同上紙 1981年10月30日。

(注7) 1980年前後に契約された対外借入のかなりの部分が、変動金利の短期借入であったといわれている。Manzo, 前掲論文, 294ページ。

(注8) 1982年中に、為替レートは1ドル26.23ペソから96.53ペソに下落した。"Grupo Industrial Alfa, S. A. y sus subsidiarias, notas a los estados financieros consolidados al 31 de diciembre 1982," *Diario Oficial*, 1984年6月25日。

(注9) Manzo, 前掲論文, 293~295ページ。

(注10) Ai Camp, Roderic, *Entrepreneurs and Politics in Twentieth-Century Mexico*, ニューヨーク, Oxford University Press, 1989年, 215~216ページ。

III 再建過程

——1982年以降——

アルファ・グループの再建は2つの局面において行なわれた。1つは対外債務累積問題の解決である。もう1つは、肥大化・非効率化した経営組織の建て直しであった。以下それぞれについて検討したい。

1. 対外債務累積問題

アルファ・グループの経営危機が一般に知られるようになったのは、1982年4月に債権銀行に債務返済不能が表明されたことによる。以来、1988年4月までの長期にわたりグループと債権銀行との間で債務問題解決のための交渉が行なわれた。

まず、対外累積債務額がドル換算でどれほどであったかについてであるが、この間の為替の大幅

な変動、滞納利子の累積によりいつの時点をとるかによって大きく異なってくる。1986年のアルファ社の年報によれば、同年末時点でのグループ全体のドル建て債務の累積額は26億7000万ドル、内訳はアルファ社の債務が9億4300万ドル、最大の子会社である製鉄部門のイルサ社が11億3500万ドル、残りがその他の子会社の債務であった(注1)。

1982年4月に、アルファ社と債権銀行の間でさしあたっての対応策として、元本の返済を繰延べること、利子については支払い能力のある子会社のみ支払うこと、等の合意が取り交わされた後(注2)、問題解決のための本格的話し合いが開始された。以下においては、アルファ社、イルサ社以外の子会社、イルサ社のそれぞれについて、債務問題の最終的決着の内容を紹介しよう。

(1) 持株会社アルファ社の場合

アルファ社の債権銀行はおおよそ60行にのぼり、そのうちのチェイス・マンハッタン銀行(The Chase Manhattan Bank)をはじめとするアメリカの大手銀行が取りまとめ役となってアルファ社との交渉にあたった(注3)。同社と債権銀行団との間で債務問題の決着に関する合意文書(以下「合意」とする)の調印が行なわれたのは1987年12月であった。交渉開始から調印までに時間がかかったのは、債権銀行一行一行から「合意」案に対する賛成を取りつけるのに時間を要したためといわれている。

「合意」の主な内容は次のとおりである。

(イ)2500万ドルプラス1986年10月以降滞納されている利子を現金で支払うこと。(ロ)2億ドルはメキシコ政府国債(Deuda Directa de los Estados Unidos Mexicanos)で支払うこと。なおアルファ社はメキシコ政府国債を購入する必要があるが、そのための資金は1982年に国有化されたバンコメール銀

行(Bancomer, S. N. C.)が融資することになっていた^(注4)。イ)残りはアルファ社の45%の株式によって清算すること、すなわち、同社は増資を行ない、増資相当分の株式を債権銀行に引き渡すこと。ロ)アルファ社の定款を改訂し、会社組織の大幅な変更、新規の借入、子会社の売却等の事項については債権者の同意が必要であるとの一項を加えること。ハ)理事(consejeros)の数を現行の11名から15名に増員すること。15名のうち5名が現株主により、1名が政府により、そして9名が現株主と債権者の間の合意により選出されること、全員がメキシコ人であること^(注5)。

(2) イルサ社以外の子会社の場合

イルサ社以外の子会社の債務でアルファ社を保証人とするものについては、保証人への請求権を放棄して子会社と直接交渉するか、アルファ社の債務に転換するかを債権者が選択することとした。一方、アルファ社の保証なしで子会社が銀行と直接契約した債務は個々に返済繰延べ交渉を行なうこととされた。主要子会社については1986年までにほぼすべて交渉は終了したといわれている^(注6)。

(3) イルサ社の場合

イルサ社の債権銀行はおおよそ40行にのぼり、多くがアルファ社の債権銀行と重複していた。イルサ社と債権銀行団の間の債務問題に関する最終的合意は1988年4月に調印された。合意が遅れた原因は、1984年前半に合意された債務返済繰延べ案が1985～86年におけるメキシコの不況の深刻化により履行不能となり、実施可能な繰延べ案が再度検討されたためといわれている^(注7)。

最終合意は2つの案から成った。第1案はオーソドックス・プランと呼ばれるもので、各債権者に対する債務の半分を5年の猶予期間付きで15年

間で返済し、3分の1は流動資金が生じた場合に支払い、残りはイルサ社の株式で清算する、等の内容である。第2案は債権のメキシコ政府国債との交換、ただしその比率は債務1ドルにつき49%とする、というものであった。なおイルサ社のメキシコ政府国債の購入に際しては、1982年に国有化されたセルフイン銀行が融資することになっていた^(注8)。各債権者は第1案か第2案、または両者の組合せを選択できるとされた。70%の債権者が第2案を選択し、残りが第1案を選択、また第1案により債権者の手に渡った株式はイルサ社の全株式の21%に相当したといわれている^(注9)。

以上のような「合意」により、アルファ・グループは対外債務の大幅な圧縮に成功した。

2. 肥大化・非効率化したグループ組織の建て直し

肥大化・非効率化したグループ組織の建て直しは1981年に始まった。先に述べた BANOBRAS の融資も、それを融資条件の1つとしていた。その具体的な内容は主として、グループの赤字部門からの撤退、赤字子会社の統廃合・売却、人員削減であった。

赤字部門からの撤退については、第2図に示すように、まず1981年から84年の間にテレビ放送、家電・電気機器、自転車・オートバイ等の部門が売却された。さらに1986年までに機械部門が売却された。結局、1989年の時点で残っている主要部門は、製鉄、製紙、石油化学・化学、不動産・観光、食品、繊維製品、自動車部品等となった。

赤字子会社の統廃合・売却は、撤退した部門ばかりでなく、グループに残った部門においても行なわれた。主要子会社では第2図の下線のないものが傘下企業リストから姿を消した企業である。この他にも多数の中小規模の子会社が姿を消して

いる。ちなみに子会社の数は1980年には157社であったのが85年までには114社に減少した。ただしそれ以降は大きな変化はない(第3図参照)。

次に人員削減であるが、1980年の最盛期から89年までの期間にグループの従業員数は4万9019人から2万8507人に減少した。最も減少が顕著であった期間は1981年から83年であった(第4図参照)。従業員数の減少は赤字部門・赤字子会社の切り離しによるばかりでなく、グループの活動部門として残った部門での合理化によるところも大きい。たとえば最大の子会社イルサ社の場合、従業員数は1980年から86年の期間に8933人から6592人へと、約26%減少した(第5図参照)。ただし1987年以降は微増ではあるが増加の傾向にある。

以上述べたようなグループ組織の建て直しの努力の成果は、従業員1人当りの売上高の上昇に反映されている。第1表に示すように、1980年には最低の63万1600ペソ(1980年価格。以下同じ)であったのが、88年にはおよそ45%増の91万5100ペソまで

上昇した。さらに、そのことと対外債務問題の解決によって、アルファー社の決算は1988年に8年ぶりの黒字に転化した(第1表参照)。

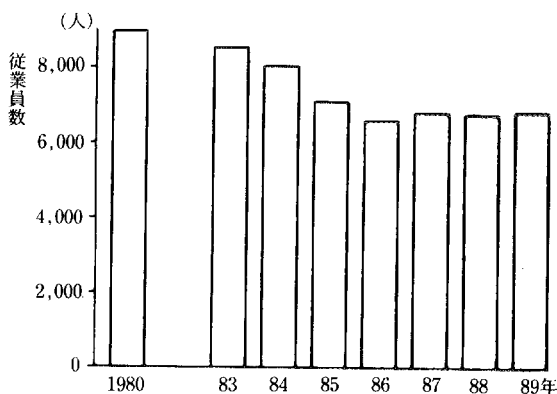
3. 債務問題の決着が同族支配に及ぼした影響

アルファー・グループは対外累積債務の重圧から解放されたが、その代償として株式と理事会の理事任命権の相当部分を債権銀行に引き渡さねばならなかった。それによって、このグループを所有と経営の両面で創設以来支配してきた創業者一族の影響力は大幅に後退することが予想される。そのような事態を同族支配の終焉、さらに民族資本の外資に対する敗北と解すべきなのであろうか、以下において検討してみたい。

(1) 主要株主の変化

第2表は、1985年4月、つまり「合意」以前の時点での、アルファー社株式の創業者一族およびその持株会社による持株比率を示したものである。表から明らかなように、この時点で少なくとも

第5図 イルサ社の従業員数の変化(1980~89年)



(出所) “Las 500 empresas individuales más importantes de México,” *Expansión*, 1985年8月21日, 86年8月20日/“Las 500 empresas más importantes de México,” 同誌, 1987年8月19日, 88年8月17日, 90年8月15日, より筆者作成。

(注) 1981~82年の資料は入手できなかった。

第2表 アルファー社株式の創業者一族およびその持株会社による持株比率

(1985年4月23日現在)

創業者一族名およびその持株会社名	持株比率(%)
Garza Sada 家 (Armando ; Bernardo ; Dionisio Margarita ; Roberto)	45.9
Garza Sepulveda 家 (Lorenzo ; Javier ; Isaac ; Maria Aurora ; Gentor, S.A. [持株会社] ; Gentor Industrias, S.A. [持株会社])	9.5
その他の創業者一族 (Jose Calderón Ayala ; Camilo G. Sada ; Fundación Martinez Sada [一族の財団])	6.1
合 計	61.5

(出所) Grupo Industrial Alfa, S.A. 定期株主総会(1985年4月23日開催)出席者名簿より筆者作成。

第3表 アルファ社の理事会構成員の変化(1984~88年)

	1984	1985	1986	1987	1988
定 員 (名)	11	11	11	15	15
(Garza Sada 家)					
Bernardo Garza Sada	○	○	○	○	○
Armando Garza Sada	○	○	○	○	○
Dionisio Garza Sada	○	○	○	○	○
(その他の一族)					
Adrian Sada Treviño	○	○	○	○	○
Alberto Fernandez Ruiboa	○	○	○		
Andrés Marcelo Sada Zambrano	○	○	○		
Eugenio Garza Lagüera	○	○	○		
Jose Calderón Ayala	○	○	○		
Roberto Garza Sada Jr.	○	○	○		
(一族外)					
Rafael Roberto Paez Garza	○	○	○	○	○
Francisco F. Maldonado Jr.	○	○	○		
Agustin F. Legorreta Chauvet				○	○
Agustin Santamarina Vazquez				○	○
Claudio X. Gonzalez				○	○
Julio Gutierrez Trujillo				○	○
Antonio Madero Bracho				○	○
Alejandro Cumming Soliveras				○	○
Enrique Rojas Guadarrama				○	○
Ramón Palacios Ortega				○	○
Rubén Aguilar Monteverde				○	○
Ernesto Fernandez Hurtado				○	○

(出所) Bolsa Mexicana de Valores, S. A. de C. V., *Anuario financiero y bursátil*, 1984, 85, 86 各年版, メキシコ市, 1985, 86, 87年/同, *Anuario financiero*, 1987, 88 各年版, メキシコ市, 1988, 89年, より筆者作成。

も株式の61.5%がガルサ・サダ家を中心とするモンテレイ・グループの創業者一族の手中にあった。残りの株式は多数の小株主により分散所有されていた。

債務の資本化によって所有構造は次のように変化したと考えられる。まず債務の資本化に先立ち増資が行われたが、それによって創業者一族の持株比率は61.5%から33.8%に減少した。増資後の資本金の45%に当たる株式が債権銀行に引き渡されるということは、創業者一族の持株比率はそれを下回ることになる。ただし債権銀行団が筆頭

株主の地位を保持し続けるわけではない。「合意」では、債権銀行はアメリカに信託機関を設置して45%の株式をそこに信託し、一方、従来からの株主は31%の株式をメキシコに信託機関を設置してそこに信託することとされた。そしてアメリカの信託者は第三者に株式を売却できるが、その場合、メキシコの信託者に売却の条件を報告し、メキシコの信託者が30日以内に同じ条件で買収の意志を表明しない場合に限り、第三者に売却できるとされた。つまり従来からの株主に買収の優先権が与えられた。この権利の期限は1991年6月30日

となっている(注10)。換言すれば、創業者一族の持株比率は半減したが、失地回復の機会は残されているということである。また、過半数株式の取得は困難であるとしても、45%の株式を一括買収する主体が現われない限り、彼らがアルファー社の株主の中では最大の利益集団であり続ける可能性は大きい。

(2) 理事会構成員の変化

第3表は、グループの経営に関する事実上の最高決定機関であるアルファー社の理事会(consejo de administración)の1984年から88年までの構成員の変化を示したものである。1986年までは理事会は創業者一族9名とそれに近い人物2名から構成されていた。それが1987年には次のように変化した。まず理事会構成員が11名から15名に増員された。15名の構成は、5名が留任した理事であり、つまり「合意」にある従来からの株主に当たる。第3表の最下欄の人物は政府の代表であり、残り9名が債権者と従来からの株主との合意によって選出された理事であると考えられる。なお1980年から88年の期間、社長(presidente)にはベルナルド・ガルサ・サダが、業務上の最高責任者である総支配人(director general)には81年まではベルナルド・ガルサ・サダが、それ以降はラファエル・R・パエスが就いていた。パエスはグループ生え抜きの俸給経営者である。

債権者と従来からの株主の合意により選出された9名の理事は、そのほとんどがメキシコ市を活動の基盤とする大企業ないしは企業グループの所有者か経営者であり、メキシコを代表する実業家といえる人々である。特に注目されるのは、A・F・レゴレタ以下4名は近年成長の著しいインベルラット証券会社(Casa de Bolsa Inverlat)を中核とする企業グループに関係する実業家であり、そ

の下のA・マデロはレゴレタの弟が社長を務めるオペラドラ証券会社(Operadora de Bolsa, S.A. de C.V.)を中核とする企業グループに関係する実業家である点である。レゴレタ一族は、1982年に国有化された、バンコメール銀行と並ぶメキシコの2大銀行の1つバナメックス銀行(Banco Nacional de México, S.N.C.: Banamex)を支配していた一族であり、国有化後は証券界に活動の場を移している。彼らの理事就任をどう理解すべきか、次の2つの可能性が考えられる。

1つはメキシコ市を基盤とする企業家集団、なかでも近年のメキシコの証券ブームで急成長を遂げた証券会社を中核とする企業グループに関係する企業家集団が、アルファー・グループ内に権益確保を図っているという見方である。もう1つは彼らの理事就任を、45%の株式の最終的な買収先が決まるまでの一時的措置と考える見方である。いずれにしろ、彼らを債権銀行団の単なる利益代弁者とみなすことは、その強大な経済力、政治力から考えて難しいといえる。

以上の検討から次の2つの結論を導き出すことができる。

第1に、アルファー・グループにおける同族支配の終焉を云々するにはいまだに時期尚早であるという点である。所有および経営両面で創業者一族の影響力は弱まったといえる。ただし一族がアルファー・グループに権益を持つ強力な、場合によっては最大の利益集団であることに変わりはない。また今後の株式の行方によっては、一族による支配の復活はありえないことではないのである。

第2に、同じく民族資本の外資に対する敗北とも、必ずしもいい切れないということである。債権銀行が株式を保持しアルファー・グループの経

営に参画する可能性は小さい。そうなると問題は誰が株式を取得するかであるが、国外の投資家や企業が取得する可能性は小さいといえる。理由は、1つには従来からの株主に買収の優先権があるためであり、もう1つにはいまだに創業者一族が強大な影響力を保持し、しかも複雑な組織を持つ企業グループが国外の投資家や企業にとって魅力的な投資先であるとは考えられないためである。それよりは、たとえばレゴレタのような、メキシコ国内の大企業家が株式を取得する可能性の方が高いといえる。いずれにしても事態はきわめて流動的であり、より詳細な分析は今後の課題としたい。

(注1) Grupo Industrial Alfa, S. A., *Informe anual 1986*, メキシコ市, 1987年。ちなみに1982年3月の時点では20億[₪]以上, 84年5月の時点では25億[₪], そのうち3億[₪]は82年8月以降の滞納利子であったといわれる。Excelsior, 1982年3月12日/“De Alfa a Cermoc: no todos los naufrágicos son iguales,” *Expansión*, 1984年5月23日, 17ページ。

(注2) “Grupo Industrial Alfa, S. A. y sus subsidiarias……”。

(注3) その他に、シティ・バンク、バンク・オブ・アメリカ、モルガン・ギャランティー・トラスト(ニューヨーク)が幹事銀行として名を連ねていた。*Financiero*, 1987年3月24日。

(注4) *Financiero*, 1987年11月6日。

(注5) Grupo Industrial Alfa, S. A., 前掲年報/*Financiero*, 1987年4月29日。

(注6) 同上年報。

(注7) 同上年報/“Hylsa: después de la reestructuración……,” *Expansión*, 1988年10月26日, 46ページ。

(注8) *Financiero*, 1988年4月27日。

(注9) “Hylsa: después de……,” 48ページ。

(注10) *Información sobre asambleas*, Bolsa Mexicana de Valores, S. A. de C. V., 第25号, 1987年2月20日。

むすびにかえて

急成長から挫折、そして再建という過程を経て、アルファ・グループにどのような変化が生じたのか。そしてそのような変化がいかなる意味を持つのか。以下においては本論で明らかになった諸点をふまえて、「はじめに」で述べた3つの論点に沿ってこれらの点について考察することでむすびにかえたい。

重要な変化としてまず第1に指摘したいのは、経営の多角化と効率化が達成できたことである。赤字部門・赤字企業として後に切り捨てねばならなかった部分の大きさを考えると、多角化には無謀な側面も確かにあったといえる。しかし筆者としては再建過程を経て残った部分に注目したい。アルファ・グループは1982年以降、国内の不況と債務返済の必要から輸出に力を入れている。その努力は実を結びつつあり、総売上高に占める輸出の比率も1983年の13%から89年には21%へと上昇しつつある(注1)。この輸出を担っているのは、多くが1970年代末から80年にかけて新設または取得された企業である(注2)。輸出工業化はメキシコ政府が目下推し進めている新しい発展戦略であり、時代の要請に応えるためにも多角化は必要であったといえる。そしてそれを可能にしたのが対外借入であった。そのような意味で、筆者としては対外債務にも肯定的側面があったことを強調したい。一方、経営の効率化は、再建過程における赤字部門からの撤退、赤字子会社の統廃合・売却、残った部門における人員削減等によって実現された。このような、かなり徹底した合理化も、アルファ・グループの国際競争力の強化を可能にし、輸出拡大の一因となったと考えられる。

第2に指摘したい変化は、同族支配に関わるものである。創業者一族のアルファー・グループに対する所有・経営両面での支配力は明らかに弱体化した。ただし、いまだに彼らは強大な影響力を保持しており、また同族支配の復活の可能性も残されている。同族支配の復活が果たせない場合、その隙間を埋めるのは別の国内の企業家である可能性が高い。債務問題の決着は結局、アルファー・グループにとっては債務の大幅な圧縮を、またメキシコ市の企業家集団にとっては新しい事業機会をもたらすことになり、いうなればその結果、総体としては民族資本は強化されたとも解釈できよう。メキシコ人企業家のしたたかさを示す事態の展開といえる。

同族支配との関連でもう1つ指摘したいのは、アルファー・グループの事例が、同族企業グループが拡大を続けていく場合、所有と経営の分離が不可避となることを示している点である。R・A・キャンピングによれば、アルファー・グループの経営破綻の重要な要因は、同族支配から専門経営者による官僚的統制への転換を急ぎすぎたためであった。それに加えて、経験を積んだ専門経営者の不足という発展途上国に固有の、企業をめぐる環境が事態をさらに悪化させたといえる。アルファー・グループの場合、1981年まで日常業務に関わる責任あるポストにガルサ・サダ家の人々が就いていたが^(注3)、それ以降は彼らは日常業務から離れ、理事として経営戦略の策定のみに従事するように方針が転換された。

第3に指摘したい点は、厳密には変化といえないが、政府との関係についてである。アルファー・グループの再建の過程でメキシコ政府は異例ともいえる支援を行ってきた。その代表例が、破格の条件での BANOBRAS の融資であり、メキ

シコ政府国債購入のための国営銀行からの多額の融資である。従来の研究では、政府とモンテレイ・グループの関係は対立的、ないしは一定の距離をおいたものと指摘されてきた。対立は1982年の民間銀行の国有化以降、特に政治面において先鋭化したようにみえる。この経済面における支援・協調関係と政治面における対立関係のギャップをどのように理解すればいいのか。次のような説明が可能であろう。

第1に、アルファー・グループのメキシコ経済における重要性から政府としても支援せざるをえない点である。アルファー・グループの破産は国民経済に大きな混乱を引き起こすとともに、対外的にもメキシコ経済の信用を大きく失墜させることとなったであろう。そのような事態は、政府としても回避したかったはずである。

第2に、モンテレイ・グループの創業者一族といえども一枚岩ではない点である。政府批判の先頭に立っているのは、主として持株会社のビトロ、シドサに権益を持つサダ・サンブラーノ家の人々であり、アルファー・グループを牛耳るガルサ・サダ家、持株会社ヴィサを牛耳るガルサ・ラグエラ家の人々は表立った政府批判活動は行っていない。その理由については、政府からの支援を得るため、個人の政治性向の相違等、さまざまな解釈が可能であろう。

第3に、政府批判勢力としてのモンテレイ・グループを懐柔するために支援が行なわれたという点である。新聞報道によれば、BANOBRAS の融資が決定されたのは、1982年の大統領選に向けて与党立憲革命党 (Partido Revolucionario Institucional : PRI) の候補が発表されたのとはほぼ同時期であり、そこには大統領選を平穏裡に進めたい与党 PRI の思惑が働いていたと示唆されている

(注4)。いずれにしても、政治面での対立のみを重視すると、政府とモンテレイ・グループの関係について理解を誤る可能性は大きい。政府との関係においてもメキシコの企業家はしたたかであることを、アルファ・グループの事例は示してくれる。

(注1) Grupo Industrial Alfa, S. A., *Informe anual 1984*, メキシコ市, 1985年/“Los exportadores e importadores más importantes de México,” *Expansión*, 1990年9月26日。

(注2) たとえば1970年代末から80年にかけて新設または取得された企業で『エクспанション』誌の「輸出企業番付」の上位を占めているものに, Petrocel (12位), Fibras Químicas (27位), Nemark (40位),

Galvak (130位) 等がある。同上誌 1990年9月26日。

(注3) 1981年12月まで、アルファ社の業務上の最高責任者である総支配人のポストには社長のベルナルド・ガルサ・サダが、財政・エンジニアリング部門の支配人 (director) には アルマンド・ガルサ・サダ (Armando Garza Sada) が、製紙部門の支配人には ディオニシオ・ガルサ・サダ (Dionisio Garza Sada) が就いていた。彼らは12月にこれらの職を離れ、理事として経営戦略の策定に専念することとなった。 *Sol de México*, 1981年12月3日。

(注4) *Excelsior*, 1981年10月19日。

(アジア経済研究所地域研究部)

〔付記〕 次号は、小池賢治「アキノ政権下のアヤラ財閥」を掲載します。