

# メキシコの経済発展と民族系企業の形成

—ビンボー・グループ（製パン業）の事例—

ほし の たえ こ  
星 野 妙 子

はじめに

- I ビンボー・グループの活動および同族支配の現状
  - II ビンボー・グループの発展過程
  - III ビンボー・グループの発展の諸要因
- むすびにかえて

はじめに

現代のメキシコにおいて企業家はひとつの社会階級を形成し、この国の経済、政治、社会の動向に大きな影響力を及ぼしている。経済面についていえば、彼らは、その経済力と企業家活動を通じ、国民経済の運営を左右する存在であるといっても過言ではない。さらにそれに留まらず、彼らは、政府に対する圧力団体として、また最近では政党活動によって強力な政治力を行使してきたし、一方、日常生活の見聞のなかであるいはマスコミ等を通じて伝えられる彼らの生活様式、イデオロギー、価値観は、メキシコ人一般の生活、思考へも大きな影響力を及ぼしてきた。このような企業家の影響力の拠り所となっているのは、その経済力であり企業家としての経済活動である。本稿のねらいは、ある企業グループとその創業者一族の事例の分析を通じて、このような企業家の経済力と経済活動の基盤がどのような経緯を経て形成されてきたかを、メキシコ経済全般の発展と関連させながら検討することにある。特に本稿で明らかにしたい点は、企業家の経済活動を成功に導いた諸要因についてである。この点を明らかにすることは、

今日の彼らの企業家としての特質を理解するうえで、また今後の彼らの発展の展望を探るうえで重要であると考ええる。

本稿で取り上げるのは、ビンボー・グループという食品工業の大手企業グループとその創業者一族である。このようにひとつの産業のひとつのグループを取り上げる理由は次のとおりである。まずひとつの産業に分析を限定する理由は、筆者が別の機会で述べたように(注1)、企業家の経済活動の展開過程を検討する場合、産業ごとの分析が不可欠であると考えためである。それは、産業ごとに市場構造、必要とされる資本の規模、技術、政府の政策が大きく異なるため、それらの条件に規定されて企業家活動のあり方や経営戦略、さらには成長要因も当然異なってくると考えられるからである。そして本稿が分析の対象として食品工業を選んだのは以下の理由による。食品工業は非耐久消費財生産部門に属する業種であり、この部門は、従来から民族系企業家の勢力が強いとわかってきた。業種の特徴を念頭にいれながら、そこで活動する企業の成長要因を検討することで、なぜ非耐久消費財部門で民族系企業家の勢力が強いのか、その理由を説明するひとつの有力な材料を提供することができるであろう。

さらに、食品工業を主要活動業種とする企業の中でも特にビンボー・グループを取り上げる理由は、第1にこの企業グループの経済的な意味での重要性、およびこのグループを率いる創業者一族

の企業家としての重要性による。本論でも述べるように、このグループはメキシコの民族系企業グループ中10指に入る大グループである。またこのグループを率いるロレンソ・セルビツェ(Lorenzo Servitje Sendra)はメキシコを代表する企業家であるばかりでなく、マスコミ等を通じた言論活動により政治的、社会的にも大きな影響力を持つ人物である。重要性という意味から事例として取り上げる価値があると考えられる。

このグループを取り上げる第2の理由は、その発展のあり方が、メキシコの大企業の発展の特徴を非常によく示していることによる。それは、創業者一族が移民出身であること、同族企業として設立・発展をとげてきたこと、また、近年の飛躍的発展にもかかわらず、いまだに確固たる同族支配が維持されていること、等の特徴である。このことから、普遍性という意味からもこのグループを取り上げる価値は十分あると考えるのである。

以下においては、次のような順序で考察を行ないたい。第I節においては、企業グループとしてのビンボー・グループの活動と同族支配の現状について概要を述べる。第II節においては、この企業グループの創設と発展の経緯を明らかにする。第III節においては、第II節での検討を踏まえて、企業グループの成長の要因について考察を行なう。そして最後に、ビンボー・グループの事例がメキシコの企業グループおよび企業家の発展の歴史、現在の特徴、将来の展望を理解するうえでいかなる示唆を与えてくれるのかを総括することでむすびとかけたい。

(注1) 拙稿「メキシコの民族系企業グループの発展要因」(『アジア経済』第31巻第1号 1990年1月) 77ページ。

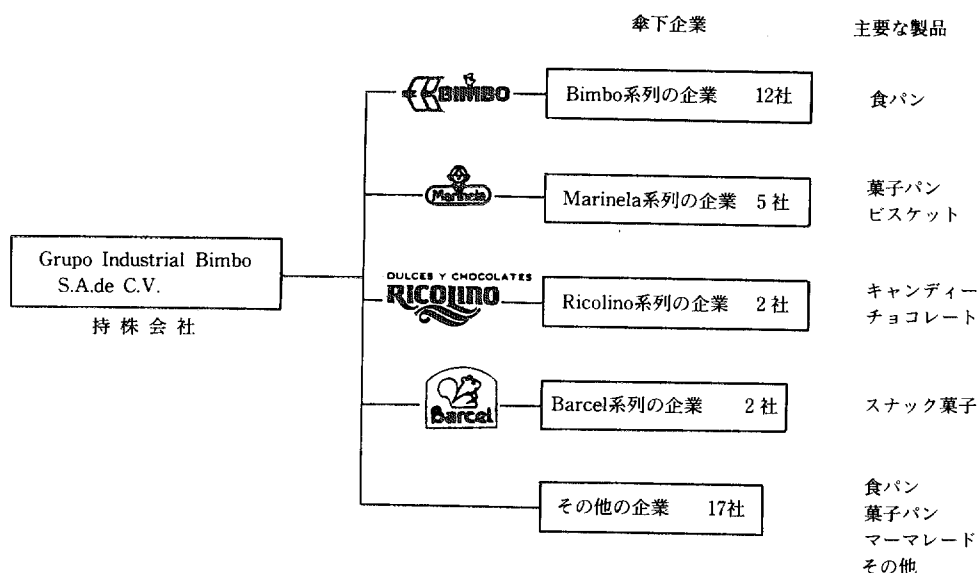
## I ビンボー・グループの活動および同族支配の現状

### 1. ビンボー・グループの活動の概略

ビンボー・グループはメキシコを代表する民族系大企業グループである。筆者が旧稿で検討の対象とした47主要民族系企業グループ中では、1986年において売上高で第6位に位置した(注1)。その主要な製品は食パン、菓子パン、ビスケット、スナック菓子、キャンディー、チョコレート等で、食品製造に特化する企業グループである。

第1図は1987年時点のグループ組織図である。この時点でグループは持株会社グループ・インドゥストゥリアル・ビンボー(Grupo Industrial Bimbo。以下持株会社ビンボーと略)と38の連結決算子会社から構成されていた(注2)。連結決算子会社の株主はほとんどすべて持株会社により所有されていた。子会社はその製品および使用する商標(第1図参照)から5つの系列に分類することができる。中心的な系列はふたつで、ひとつは食パンを製造するビンボー系列の企業群であり、もうひとつは菓子パン・ビスケットを製造するマリネラ系列の企業群である。このふたつはグループ創業期から存在し、グループの発展の中核となってきた系列である。残る3系列は1970年代以降の発展の過程で企業買収や新規設立によって新たに加わった系列で、ひとつはキャンディー・チョコレートを製造するリコリーノ系列の企業群、もうひとつはポテトチップス等のスナック菓子を製造するバルセル系列の企業群、残りはいずれの系列にも属さない企業群である。最後の系列の中には、買収された食パン製造子会社で、買収前の商標を引き続き使用している子会社、新たな商標で新しい趣向の

第1図 ビンボー・グループの組織図(1987年)



(出所) *Publicación directa de la emisora*, Bolsa Mexicana de Valores, 第323号, 1987年5月8日。

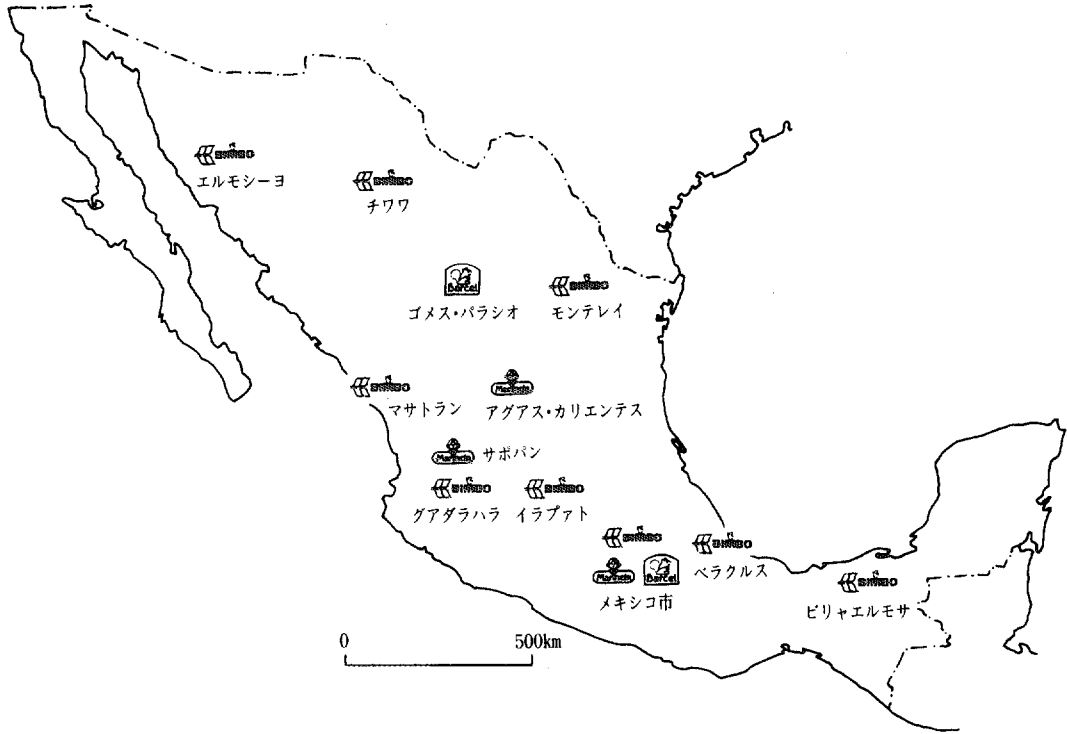
菓子パンを製造する新設子会社も含まれている。以上の検討から気つくことは、同グループの場合、商標による製品イメージの形成に大きな努力が払われていることである。図にあげた商標はメキシコの消費者に広く慣れ親しまれてきたものである。後述するように、このような経営戦略がグループの発展に大きく貢献してきたと考えられる。

次にこのグループの生産拠点の分布について述べてみたい。第2図は売上高でみた上位13子会社の工場所在地を図示したものである。図を一目みてわかるように、グループの生産拠点はメキシコ全土に散在している。このことは特に食パンを製造するビンボー系列の子会社の工場についていえることである。このように生産拠点が全国に散在している理由としては、食パンが痛みやすくかさばる商品であるために、消費地に近い場所で製造される必要があることがあげられる。メキシコ全

土をカバーするこのような生産網が、ビンボー・グループの業界におけるほぼ独占的ともいえる地位の基盤となっているといえる。次にこのグループの業界における位置について述べてみたい。

データとしては少々古いが、現在公表されているものでは最も新しい1980年工業センサスの数値を用いる。第1表はこのセンサスからビンボー・グループの活動業種を取り出し、それぞれの事業所数、従業者数、生産額、付加価値生産額を示したものである。グループの活動業種はセンサスの分類のパン・菓子パン、製粉、およびチョコレート・菓子、スナック菓子の製造に該当する。これらの業種の従業者の総計および生産額の総計と同じ年のビンボー・グループのそれらとを比較するとビンボー・グループの従業者数は総計の23%、同じく生産額は総計の22%を占める。ひとつの企業グループのシェアとしては非常に大きなものといえる。しかもこの数値はビンボー・グループの

第2図 ビンボー・グループの主要生産拠点



(出所) Mercamétrica Ediciones, *Industridata, empresas grandes, 1985-86*, メキシコ, 1986年。

第1表 ビンボー・グループの活動業種に関する1980年センサス・データ

業 種	事業所数	従業者数	生産額 (100万ペソ)	付加価値生産額 (100万ペソ)
パン・菓子パン (店舗生産)	8,638	43,349	10,727	4,399
パン・菓子パン (工場生産)	46	11,064	8,862	3,696
製粉	135	6,049	12,268	293
チョコレート・菓子	298	10,423	6,398	2,253
スナック菓子	338	8,489	6,611	3,148
合 計	9,455	79,374	44,866	13,789
ニスタマル・トルティーヤ製造	30,677	63,754	14,528	5,673
ビンボー・グループ		18,250	9,872	

(出所) INEGI, *XI Censo industrial, datos de 1980, resumen general, 1981*, メキシコ, 1988年/Mercamétrica Ediciones, *Industridata, empresas grandes, 1985-86*, メキシコ, 1986年/Bolsa Mexicana de Valores, *Anuario financiero y bursátil, 1984*, メキシコ, 1985年。

生産シェアがそれほど高くない製粉, チョコレート・菓子, スナック菓子を含んだものである。これらの業種を除き, ビンボー・グループの主要

活動業種であるパン・菓子パン製造のみに限って言えば, 数値は大幅に上昇するはずである。

ちなみに表の「パン・菓子パン (工場生産)」の

項目の従業者数、生産額の数値はビンボー・グループのそれぞれの数値を下回っている。筆者はセンサスのこの項目の数値がほとんどビンボー・グループのものであると推測する。その理由は次のとおりである。1980年センサスの前のセンサスである75年センサスにおいては、パン・菓子パン製造の数値は工場生産と店舗生産に分類されていない。そのような集計のもとで、上位4事業所（いずれも工場生産）に生産額の34%、従業員数の16%が集中していた。当時の上位5事業所の名前は、別の文献から明らかにできるが、それによれば、5事業所中4事業所がビンボー・グループの子会社であった<sup>(註3)</sup>。仮に店舗と工場の生産額の比率が1980年と同じ55%対45%であったとすれば、工場でのパン・菓子パン製造総額中上位4工場の占める比率は75%にもなる。ビンボー・グループの子会社はこの4工場以外にも多数存在した。このことから、すでに1975年当時からビンボー・グループは工場生産部門では独占的な地位を占めていたといえる。ちなみに上述の上位5事業所中残る1事業所も1986年にビンボー・グループによって買収されている。

ところでパンはメキシコ人の主食のひとつである。主食生産という観点からのビンボー・グループの重要性について述べてみたい。現在のメキシコ人の主食は大きくわけてふたつある。ひとつは伝統的な主食であるとうもろこしや小麦粉を原料とするトルティーヤ、もうひとつがパンである。両者の生産額の比率は1980年において43%対57%であった。食生活の欧米化が進み、トルティーヤの比率は低下傾向にある。パンの生産者としてはふたつのタイプがある。ひとつは店舗で製造・販売するいわゆる街のパン屋である。センサスの数値によれば平均従業者数5人で、家族ないし少数

の使用人を雇う自営業者が多い。もうひとつが工場生産を行なう企業である。この部分は事実上ビンボー・グループが独占していると考えられる。トルティーヤとパンの生産額合計中、工場部門のパン生産額はおよそ26%を占める。ビンボー・グループはメキシコ国民の主食の4分の1を賄うという意味でも重要な企業グループなのである。

## 2. ビンボー・グループの所有者と経営者

ビンボー・グループは後にも述べるように、同族企業グループとして設立され発展を遂げてきた。現在、所有と経営面での同族支配はどのような状況であるのか、述べてみたい。

第2表は、株主総会出席者名簿（1985年11月29日開催）から作成した持株会社ビンボーの1%以上の株式を所有する株主の一覧である。表に示した13株主中11株主が法人、2株主が個人である。個人株主のうち1人は創業者の1人であるハイメ・ホルバ、もう1人はその妻である。11法人株主中、4株主が商業銀行（表の3番）、政府開発銀行（9番）、証券会社（11番と13番）であるが、その持株比率は合計13%とそれほど大きくない。残る7株主が株式の72%を握るが、実はこの7法人のうち明らかになっただけでも6法人（1番、2番、4番、5番、6番、8番）が創業者とその家族が出資する持株会社である。

すなわち、後にも述べるようにグループは5人の創業者により設立されたが、筆頭株主のノルマシェル社はその1人であるロレンソ・セルビツェとその妻および8人の子供が株主の持株会社である。2位のグループ・インベルマツ社は同じく創業者の1人ホセ・T・マタ（José T. Mata）とその妻が株主である。第4位のプロモシオネス・イソナ社と第5位のプロモシオネス・モンセル社はいずれも前述のハイメ・ホルバとその妻、

第2表 ビンボー・グループ持株会社の主要株主（持株比率1%以上のみ）

順位	株主名	持株数		持株累計	
			%		%
1	Normaciel, S. A. de C. V.	33,000,000	32.5	33,000,000	32.5
2	Grupo Invermat, S. A. de C. V.	22,073,000	21.8	55,073,000	54.3
3	Banco Nacional de México, S. N. C.	7,696,521	7.6	62,769,521	61.9
4	Promociones Isona, S. A. de C. V.	4,122,805	4.1	66,892,326	66.0
5	Promociones Monser, S. A. de C. V.	4,116,840	4.1	71,009,166	70.0
6	Distribuidora Comercial Senda, S. A. de C. V.	3,600,000	3.6	74,609,166	73.6
7	Marlupac, S. A. de C. V.	3,600,000	3.6	78,209,166	77.1
8	Worren Staff, S. A. de C. V.	2,798,045	2.8	81,007,211	79.9
9	Nacional Financiera, S. N. C.	2,610,300	2.6	83,617,511	82.5
10	Jaime Jorba Sendra	1,787,060	1.8	85,404,571	84.2
11	Casa de Bolsa Inverlat, S. A. de C. V.	1,668,900	1.6	87,073,471	85.9
12	Josefina Servitje de Jorba	1,250,000	1.2	88,323,471	87.1
13	Inversora Bursátil, S. A.	1,213,430	1.2	89,536,901	88.3

（出所）1985年11月29日開催のグルーポ・インドゥストリアル・ビンボー社臨時株主総会出席者名簿。

および3人の子供が株主である。ただし前者では持株比率が等しいのに対し、後者では妻が株式のほとんどを握る。第6位のディストリブイドラ・コメルシャル・センダ社では創業者の1人ハイメ・センドラ (Jaime Sendra Grimau) とその4人の子供、および2人の姉妹が株主、第8位のウォーレン・スタッフ社は前述のハイメ・ホルパの3人の子供と一族外の4人が株主である(註4)。このように家族ごとに持株会社が設立され、各家族が所有する持株会社ビンボーの株式はそこに集中管理されている。先の2個人株主の持株を合わせれば、少なくとも株式の72%が創業者一族によって握られていることになる。持株会社ビンボーは1980年に株式市場に上場しており、創業者一族による株式の排他的所有の条件は崩れたといえる。しかしながら、未だに株式所有の分散化はおきていない。持株会社への株式の集中によりそれを防いでいるとみられる。

次に経営面での同族支配について述べてみたい。

持株会社ビンボーの社長 (presidente) は1988年の時点でロレンソ・セルビッツェであり、業務上の最高責任者である総支配人 (director general) の地位には彼の弟であるロベルト・セルビッツェ (Roberto Servitje Sendra) がついていた。会社の業務に関する意志決定、執行、監督は株主総会の委任を受けて取締役会が行なう。同年において持株会社ビンボーの取締役は8人から成り、セルビッツェ兄弟と2人の創業者が取締役名簿に名を連ねていた(註5)。残る4人は一族外の者であるが、取締役が株主総会において指名され、その株主総会の議決権の少なくとも72%が創業者一族により握られていることを考えれば、仮に彼らが一族構成員でなくとも一族の利益代表者であると考えてよからう。このように経営の最終決定権は創業者一族が握っている。しかし部長級 (director) 以下の経営陣はすべて一族以外の者によって占められている。子会社については外部からの人材登用はさらに積極的に行なわれており、社長と一部の重要子会社の総支配人のポストのみが創業者一族に

より占められている(注6)。

以上の検討から次の点が指摘できる。所有権と経営の最終決定権は依然として創業者一族により握られており、その意味でこのグループが同族企業グループであることに変わりはない。ただし、所有のあり方に従来には見られなかった変化が現われている。一族所有株の持株会社への集中である。後に述べるように、これは企業グループの発展のために必要に迫られて導入されたものであった。

次に、グループの設立の経緯および発展過程について述べてみたい。

(注1) 拙稿「メキシコの民族系企業グループ」(1) (『アジア経済』第29巻第9号 1988年9月) 40ページ。

(注2) 企業グループの正確な構成企業数を得られる資料は企業が発表する年報か、メキシコ証券取引所が発表する企業情報である。最新のものが入手できなかったため1987年の資料を用いた。企業数は現在では若干変化しているとみられる。たとえば『エクспанション』誌の1989年版の「大手企業グループ番付」では、主要子会社として21社の名前があがっているが、そのうち3社は87年の資料にはなかった企業である。“Los grupos más importantes de México,” *Expansión*, 第21巻第524号, 1989年8月30日, 62ページ。

(注3) Barkin, D.; B. Suarez, *El complejo de granos en México*, メキシコ, Centro de Ecodesarrollo e Instituto Latinoamericano de Estudios Transnacionales, 1978年, 132ページ。

(注4) 出所はメキシコ市不動産商業登記所の各社の設立登記による。*Registro público de la propiedad y del comercio del D. F.*, Folio Mercantil, No. 24014, No. 39632, No. 62391, No. 63730, No. 63731, No. 6563。

(注5) Bolsa Mexicana de Valores, *Anuario financiero 1988*, メキシコ, 1989年, 174ページ。

(注6) 持株会社についていえば、1988年において資料の得られた部長職 (director) 8つのすべてが一族以外の者によって占められている。また子会社については、資料の得られた16の子会社の総支配人職 (gerente general) のなかで2人が創業者の息子、1人が持株会社ビンボー総支配人のロベルト・セルビッ

ツェであった。部長職はすべて一族以外のものによって占められていた。*Mercamétrica Ediciones, Industriadata, empresas grandes, 1988-1989*, メキシコ, 1989年。

## II ビンボー・グループの発展過程

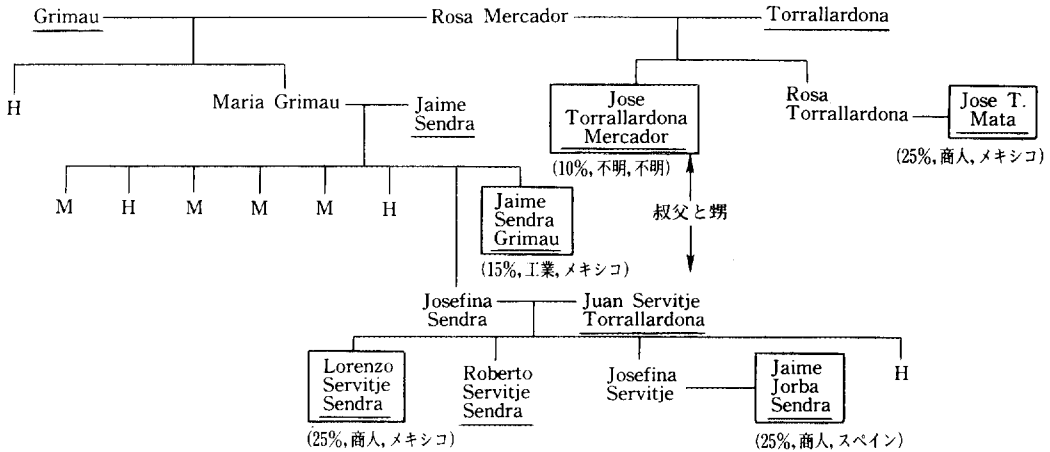
### 1. 創業者一族の系譜

ビンボー・グループの母企業は1944年に設立されたパニフィカション・ビンボー社 (Panificación Bimbo. 以下ビンボー社と略) である。同社の設立の経緯を理解するには、まず創業者一族の系譜についてふれる必要がある。

ビンボー社は親族関係にある5人の人物により設立された。5人の関係と設立登記簿に記載されたその出資比率、職業、国籍は第3図に示すとおりである。注目される点はスペイン国籍の人物が見られることであるが、実は彼らはスペインのカタロニア地方からの移民またはその子弟なのである。

メキシコのパン屋は独立以降スペインから渡来した移民の子孫が経営するものが多いと一般によくいわれているが、この一族の場合がそれに当たる。一族で最初にメキシコに渡来したと考えられるホセ・トラリャルドーナ (José Torrallardona Mercador) はメキシコ市にラ・フロール・デ・メヒコ (La Flor de México) という名のパン屋を開業した。店が軌道に乗るとスペインから親類が次々と彼を頼ってメキシコに渡った。その中にセルビツェ兄弟の両親もいた。彼らは1914年にメキシコに移住するが、しばらくはラ・フロール・デ・メヒコで働いていた。しかし1928年に独立しエル・モリーノ (El Molino) という名のパン屋兼レストランを開店する。この店は順調に発展を遂げ、

第3図 ビンボー・グループの創業者一族家系図



(出所) 筆者作成。

(注) (1) 下線あり, または H は男性を示す。下線なし, または M は女性を示す。

(2) □ は, Panificación Bimbo の設立出資者。かつこ内は出資比率, 登記簿記載の職業, 国籍。

現在でもメキシコ市でチェーン店として活動を続けている。1936年に父親が死亡したためロレンソ・セルビツェはしばらく母親の事業を手伝っていたが、44年に義兄弟のハイメ・ホルバと共に、親類から資金を集め新しい事業を開始する。それは箱型の食パンを工場生産するというメキシコでも初めての試みであった。ここにビンボー社が誕生する(注1)。

ビンボー社の設立およびその後の発展にとって、創業者がスペインからの移民またはその子弟であるということが非常に重要な意味を持っていると考えられる。ひとつはパンの製造という業種を創業者たちが選んだ理由が、そのことと関係していると思われるためである。彼らの事業は先達のそれを継承・発展させたものであるといえよう。それでは先達がなぜこの業種を選んだかといえば、スペイン人移民にとって資金的にも技術的にも参入しやすく、またメキシコ人と競合しない業種がパン製造であったということであろう。移民であることのもうひとつの意味は、彼らが新天

地を求めてメキシコにやってきた一族であり、新しい事業に非常に意欲的であったということである。またその行動範囲は非常に広く、一族の一員により書かれた自叙伝には、彼らが欧米諸国をしばしば往来していたことが書かれている。新たな事業を見つける機会にも恵まれていたといえる。

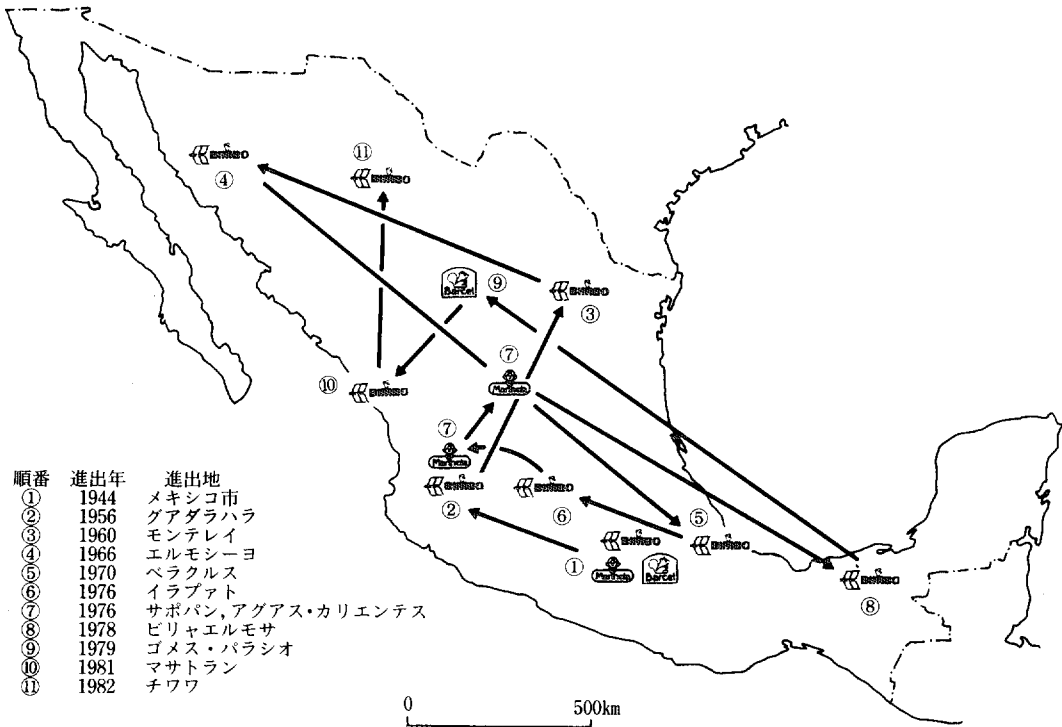
## 2. 母企業の設立およびその後の発展

ビンボー社はメキシコで最初の箱型の食パンメーカーとして1944年にメキシコ市に設立された。同社は現在でもグループの中核企業の位置を占めている。創業時の資本金は30万ペソ(注2)、この額は当時の為替レートでおよそ6万2000 USドルにあたる。出資者のうち何人かは貿易に従事しているが、出資金はこのような貿易活動や先達が興したふたつのパン屋における蓄積により賄われたと考えられる。創業時の従業員数は37人で、食パンの生産施設の他に、製品輸送用に11台のトラックを備えて生産はスタートした。主要な市場はメキシコ市であった。

その後のビンボー社の発展は持続的であった。



第4図 ビンボー・グループの生産網の拡大



(出所) 筆者作成。

拡大する需要に応えるために、設立3年後の1947年には同じ場所に第2工場を、52年には第3工場を設立した(注3)。1954年には菓子パン・ビスケットの生産を行なう新しい子会社パステレス・イ・ビスコチョス社 (Pasteles y Biscochos。現在のプロドゥクトス・マリネラ社) をメキシコ市に設立し、製品多様化に乗り出した。1956年にはメキシコ第2の都市グアダラハラに食パン製造の新しい子会社を設立し、生産網の地理的な拡大の第1歩を踏みだした。以降、生産網の拡大は持続的なペースで続けられる(1960年モンテレイ、66年エルモシーヨ、70年ベラクルス。第4図参照)。一方、増大する子会社の株式を集中管理するために、1966年には現在の持株会社の前身であるプロモシオン・デ・ネゴシオ社 (Promoción de Negocios) を設立した。

1956年のグアダラハラへの進出は、新しい市場の開拓をねらって行なわれたものである。しかしその後の生産網の拡大は増大する需要に対応するために行なわれたと考えられる。たとえば従来メキシコ市とグアダラハラの工場が北部諸州の市場へ製品を供給していたが、これらの工場の生産能力では対応しきれなくなったために、モンテレイへの進出が行なわれた。また、ベラクルスへの進出も、それまでメキシコ市の工場から出荷していた製品を現地生産に切り替えるために行なわれた(注4)。

1970年代後半になると、石油ブームの影響もあってグループの発展は加速化する。発展はふたつの方向に進んだ。ひとつは生産網の地理的拡大、もうひとつは製品の多様化である。いずれもそれ

までのグループの発展戦略の延長線上にあるものといえよう。

地理的拡大についていえば、1976年から82年までの期間に食パンを製造するビンボー系列の子会社を次の場所に設立している。1976年グアナファート州イラプアト、78年タバスコ州ピリャエルモーサ、81年シナロア州マサトラン、82年チワワ州チワワ。一方、菓子パン・ビスケットを製造するマリネラ系列の子会社が1976年にハリスコ州サポパンに設立され、さらにその工場がアグアスカリエンテス州アグアスカリエンテスにも建設されている(注5)。

製品の多様化に関していえば、1979年にスナック菓子、80年にキャンディー・チョコレートの生産に乗り出しており、ドゥランゴ州ゴメス・パラシオとメキシコ市にそれぞれ子会社が設立された。また設立年は不明であるが、同じ時期にマーマレードを生産する子会社がミチョアカン州のサモラに設立された。

グループの拡大は1982年以降の、対外債務累積問題の発生を契機とする経済危機下においても続いている。1986年には製パン部門でアメリカ最大の多国籍企業 ITT コンティネンタル・ベイキング社 (ITT Continental Baking Co.) のメキシコ子会社 コンティネンタル・デ・アリメントス社 (Continental de Alimentos) を買収している。ITT 社は 1959 年にメキシコへ進出するが、進出当初ビンボー・グループの買収を試みる。しかし創業者一族は売却を拒絶し、1960年代には両社の間で熾烈な競争が展開された(注6)。この長年の宿敵を吸収したことにより、事実上、有力な競争相手はすべて市場から姿を消したことになる。さらに1988年には、80年代前後から製造が開始されていた新趣向の菓子パン製造のために専門の子会社ティア・ロサ・ス

アンディー社 (Tia Rosa Suandy) が設立された。

以上述べたように、ビンボー・グループの発展は、設立から現在にいたるまで間断なく続いたといえる。いかなる要因によってグループのこのようなめざましい発展が可能になったのであろうか。次節において検討を試みたい。

(注1) 一族についての詳細は Sendra de Servitje, Josefina, *Vivir es luchar*, メキシコ, Edición Privada, 出版年不明, 参照のこと。

(注2) メキシコ市不動産商業登記所のビンボー社設立登記。Registro público de la propiedad y del comercio del D. F., Sección Comercio, Libro 3, Vol. 190 Fojas 136 Asiento 64.

(注3) "Don Carlos Mier y Teran, designado gerente de ventas de Panificación Bimbo," *Pan*, 第6年度第63号, 1959年1月, 28ページ。

(注4) "Bimbo de Occidente," *Pan*, 第4年度第45号, 1957年7月, 19~22ページ/"Panificación Bimbo del Norte, S. A.," *Pan*, 第7年度第78号, 1960年4月, 17~23ページ/"Inauguración oficial de la Panificadora Bimbo del Noroeste, S. A.," *Pan*, 第13年度第150号, 1966年4月, 18~20ページ。

(注5) Mercamétrica Ediciones, *Industriadata, empresas grandes, 1985-1986*, メキシコ, 1986年。

(注6) Derossi, Flavia, *El empresario mexicano*, メキシコ, UNAM, 1977年, 358~359ページ。

### III ビンボー・グループの発展の諸要因

ビンボー・グループの発展要因の主なものとして、次の3点をあげることができる。第1に需要の拡大、第2に的確な経営戦略、第3に産業の技術的条件である。

#### 1. 需要の拡大

すでに述べたように、生産網の地理的拡大は多くの場合、需要の拡大に促されるかたちで行なわれた。需要の拡大がグループの発展に大きく貢献したと考えられる。このことはセンサスの数字に

第3表 メキシコのパンを食べる人口と食べない人口の推移

(単位: 1,000人)

	総人口 (1)	うち1歳未満 (2)	(1)-(2) (3)	(3)の人口中パンを	
				食べる人口(%)	食べない人口(%)
1950	25,791	814	24,977	13,593(54)	11,384(46)
1960	34,923	1,144	33,779	23,160(69)	10,619(31)
1970	48,377	...	48,377	37,046(77)	11,331(23)

(出所) “Consumo de pan de trigo en México,” *Pan*, 第4年度第31号, 1956年5月, 34ページ/“Consumo de pan de trigo en México,” 同誌, 第17年度第195号, 1970年1月, 17ページ/“Aumenta el consumo de pan en México,” 同誌, 第25年度第296号, 1978年6月, 10ページより作成。

より明瞭に示すことができる。

メキシコ人の伝統的な主食はとうもろこしや小麦を原料としたトルティーヤであるが、食生活の欧米化にともない、徐々にトルティーヤがパンに取って替わられる傾向にある。第3表は1950年、60年、70年のセンサスによるパンを食べる人口と食べない人口を示したものである。1970年の数字は1歳未満人口の扱い方が他の年と異なるため厳密な比較はできないが、同じ扱いにしても数字に大きな差異は生じないと仮定すると、パンを食べる人口が絶対的にも相対的にも急激な増加を遂げていることが明らかになる。なお1980年センサスでは、食生活の変化を示す指標としてパンは姿を消し、代わって肉、卵、牛乳が登場する。この時点でパンの消費はすべての国民に普及したとみてよいだろう。ところで表には示していないが州別の動向を見ると、1956年から70年にかけてビンボー・グループが進出したグアダラハラ、エルモシーヨ、ベラクルスが位置するハリスコ州、ソノラ州、ベラクルス州はパンを食べる人口の比率が全国でも特に高いか、またはその成長率が高い州にあたる。ビンボー・グループの持続的な成長の背景には、このようなパンを食べる人口の急増と、さらにその人口が集中している地域にターゲットを当てたグループの意欲的な市場開拓努力があったといえる。

需要の拡大はグループの発展にとって不可欠の条件であったが、そのみで業界において支配的な地位を確立できるわけではない。需要の拡大が他の生産者にとっても同様に発展の条件をなすためである。事実ビンボー・グループには1960年代に強力な競争相手が存在した。ひとつはアリメントス・インテルナシヨナレス社 (Alimentos Internacionales), もうひとつは前述のコンティネタル・デ・アリメント社である。しかし前者は1970年代に(買収年は不明)、後者は86年にいずれもビンボー・グループにより買収されている。このように外資系企業をも凌ぐ発展を可能とした要因として、グループの的確な経営戦略を指摘することができる。

## 2. ビンボー・グループの経営戦略

グループに特徴的な経営戦略を整理すれば、次のとおりとなろう。(1)原料確保と製品輸送システムの充実,(2)製品の多様化,(3)商標と広告の積極的利用である。このうち(1)と(2)の採用については、政府の政策が多分に影響している。

### (1) 原料確保と製品輸送システムの充実

増大する需要に応えながら生産を円滑に行なっていくためには、安定した原料供給源を確保することが不可欠である。グループはこの点に大きな努力をはらってきたと考えられる。そのひとつの事例が1950年代に行なわれた小麦生産への間接的

介入である。

1950年代から60年代にかけて、ビンボー・グループが原料として使用する小麦の生産は政府の政策により大きな変化を被る。その政策とは、いわゆる「緑の革命」と呼ばれるメキシコ北西部における小麦増産政策である。灌漑施設への大規模な公共投資、高収量品種の導入、肥料・農薬の投入、農作業の機械化が行なわれ、小麦生産量は飛躍的に増大した。しかしこのような生産条件の変化は、生産される小麦の品質に変化を及ぼし、それを使用する産業に対応を迫ることとなった。

ビンボー・グループにとっての問題は、小麦に含まれるグルテン量が低下したためにパンの品質が低下したことである。それに対してグループがとった対応策は、小麦生産への間接的介入であった。1955年にグループは肥料会社、製粉所と協力してグルテンの多い小麦の生産育成に乗り出した。具体的な方策は、肥料の投入と改良品種の利用にむけてのキャンペーン、協力農家に対する高い小麦買入価格の保証である。このような農家に対する働きかけにより、小麦のグルテン量は増加し、ビンボー・グループは必要とする小麦の確保に成功した(注1)。

グループの発展を促したもうひとつの要因は、製品輸送システムの充実である。ビンボー社が製品輸送用のトラック11台で創業を開始したことはすでに述べた。以降、特に新しく子会社を開設する際には、輸送設備に多額の投資が行なわれている。たとえば1956年のグアダハラハラ進出に際しては60台のトラックが購入された。1959年のグループ全体のトラック保有台数はおよそ200台であった。また1960年のエルモシーヨ進出に際しても50台のトラックが購入された(注2)。メキシコの経済誌『エクスパンション』誌のグループのインタビュー

一記事によれば、1981年においてグループは全国のおよそ12万店舗に製品を配達していた。配達製品系列ごとに分けられ、全体で5450の配達ルートが存在していた。内訳は食パンのビンボー系列の製品が2300ルート、菓子パン・ビスケットのマリネラ系列が1800ルート、スナック菓子のバルセル系列が800ルート、キャンデー・チョコレートのリコリーノ系列が400ルート、新趣向の菓子パンであるティア・ロサとスアンデー系列があわせて150ルートであった(注3)。パンは、痛み易いために製造後短期間のうちに消費者に届けられる必要がある。また主食であることから全人口が潜在的市場である。グループは、道路輸送という機動性に富む輸送システムを用い、全国津々浦々に製品配達網を張り巡らすことにより、潜在的市場を現実の市場に転化してきたといえる。

## (2) 製品の多様化

先に述べたようにグループは製品の多様化に積極的に取り組んできた。その歴史を振り返ると、多様化にふたつの重要な画期が認められる。そしてそれぞれがグループの発展にとって重要な意味を持つと考えられる。

第1の画期は1954年のパステレス・イ・ビスコチオス社の設立による菓子パン製造の開始である。これは単に製品数の増加以上の意味を持つものである。メキシコにおいてはパンは政府による価格統制の対象となってきた。ただしすべてのパンが対象となるわけではなく、コッペパンに似たポリリョとテレラという名称のパンのみがその対象となる。価格統制のためこれらのパンの製造から得られる利潤は低く、一般にパン屋はこの低い利潤を菓子パン生産で補ってきたといわれる。ビンボーの製品である箱型の食パンは価格統制の対象から外れている。しかし製品としては統制をうけ

るパンと競合し、そのために、価格統制の影響を間接的に受けてきたといえる。菓子パン製造への進出により、その制約を取り払ったといえる。

第2の画期は、1980年前後の石油ブーム下におけるスナック菓子、チョコレート・キャンディー、マーマレード等のパン以外の食品の製造への進出、ティア・ロサ、スアンディー等の新趣向の菓子パン製造の開始である。先のパンを食べる人口の変化について述べた際に、1980年センサスにおいてはパンを食べることが食生活の変化の主要な指標として用いられなくなったことを述べた。このことは、この時点ですでにパンを食べる習慣が国民の間にひととおりに渡ったことを意味すると考えられる。ビンボー・グループにとってはこのことは市場の外延的な拡大がもはや望めなくなったことを意味する。そのために、パンに関しては新しい製品を次々と送りこむことにより既存の市場を集約的に開拓し、それと並行してパン以外の将来性のある食品製造の分野へ進出するという新たな発展戦略を採用することになったといえる。

### (3) 商標と広告の積極的利用

ビンボー・グループの製品には、たとえばビンボー系列の小熊、マリネラ系列の少女、パルセル系列のリスといった具合に、製品系列ごとに商標が付けられている。これらの商標はそれぞれの製品が市場に登場した当初から使用されており、長年の間に、消費者の間に浸透し、彼らの製品に対する愛着を生みだすのに大きく貢献したといえる。

商標の浸透に重要な役割を果たしたのは広告活動である。新聞・雑誌広告、パンフレットの発行、博覧会への出品、テレビのスポット広告、人気番組の提供等々、グループは設立当初から今日にいたるまで、多様な媒体を用いて製品の宣伝広告を行ってきた<sup>(注4)</sup>。ちなみに現社長のロレンソ・

セルビツェは広告関連業界の団体である全国広告審議会 (Consejo Nacional de la Publicidad) の会長であり、このことはビンボー・グループの広告活動に対する姿勢を反映しているといえる<sup>(注5)</sup>。先に述べたメキシコ人の食生活の変化、すなわちトルティーヤからパンへの主食の転換、パンのなかでも箱型の食パンの普及は、自然発生的な変化というより、このような生産者からの働きかけにより生みだされた変化でもあるのである。

### 3. 産業の技術的条件

パンの生産技術は比較的単純でその歴史は古く紀元前までに遡る。小麦粉にイースト菌を混ぜてこねあわせ、発酵させて焼くという基本技術には現在まで大きな変化はない。その意味で製パン業は技術の標準化が進んだ産業であるといえる。製パン業のこのような技術の特徴は、ビンボー・グループが短期間のうちに世界の最新レベルの技術力を体得することを容易にしたと考えられる。

ビンボー・グループは創設時から最新技術の導入に積極的であった。そのことを示すひとつの事例は、ビンボー社設立に際してアルフォンソ・ベラスコという製パン技術者を厚遇で迎えていることである。この人物はメキシコ人で初めてシカゴのアメリカ製パン学院という製パン技術者の養成所を卒業した人物である。創業時の発行株式300株のうち1株が労働株と称して彼に与えられた。会社定款には、この株は譲渡不能であり、この株に基づき彼の在職期間中はビンボー社だけに協力することを条件に利益の10%、退職後5年間は同様の職種に就かないことを条件に利益の5%の配当を受けることが定められていた<sup>(注6)</sup>。ビンボー社がきわめて多額の代価を払い当時の最新技術を導入し、それを独占的に使用していたことが明らかになる。グループはその後も新工場設立の

際には常に、生産システムの自動化、大量生産を特徴とする最新の技術を積極的に導入してきた(注7)。

このようにグループが技術面で高い水準にあったことは、もちろんその経営戦略に負うところが大きい、それに加えて、容易に最新の水準への追い付きが可能である技術のあり方自体も大きく幸いしたといえる。

以上の検討から、ビンボー・グループが順調に発展を遂げたのはかなりの部分その経営戦略によるところが大きいといえる。興味深い点は、以上にあげた戦略、すなわち、原料の確保と製品輸送システムの充実、製品の多様化、商標・広告の積極的利用、それに加えて最新技術の導入、そのいずれもが、アメリカにおいて一般に食品会社が市場支配力を強化し独占企業に成長する際に採用した戦略であったことである(注8)。ビンボー・グループがなぜアメリカの企業との競争で勝利を取めたか、その理由はひとつに、アメリカの企業が進出した時点ですでにグループが、競争相手が同様に取るであろう経営戦略を体得していたこと、そしてそれによって業界においてすでに堅固な地位を築いていたためであったといえる。

ところでビンボー・グループが本論で述べたような経営戦略を採用し、発展を遂げるためには、ふたつの要素が必要であった。ひとつは優秀な人材、もうひとつは豊富な資金である。グループが仮に同族による所有と経営に固執したならば、人材と資金の制約から発展は壁にぶつかったであろう。しかし両方の面で、創業者一族は柔軟かつ巧みに対応してきた。

経営面では創業のかなり早期から、俸給経営者の導入が行なわれている(注9)。ただし、社長、総

支配人のポストは創業者のいずれかが就き、経営の最終決定権は常に創業者一族により握られてきた。

一方、所有面については1980年に持株会社ビンボーが株式市場に上場するまでは、株式は創業者一族により独占的に所有されていたと考えられる。そして成長のための資金は内部留保と国内の金融機関からの借入で賄われた(注10)。しかし石油ブーム下での発展の過程で、グループは資金の壁にぶつかる。その壁を打ち破るためのひとつの対策が株式市場への上場であった。株式の公開により、創業者一族の独占的所有のひとつの条件が崩れたといえる。しかし、1962年にすでに設立されていた一族の持株会社グルポ・インベルマツ社に加えて、80年にウォーレン・スタッフ社、83年にノルマシエル社とプロモシヨネス・イソナ社、84年にディストリブイドラ・コメルシアル・センダ社が設立され、そこに一族所有の株式が集中管理されることにより、株式の分散・一族外への流出、それによる経営権の喪失の事態は阻まれることになった。

(注1) “Ahora, vamos al grano,” *Pan*, 第19年度第230号, 1972年12月, 117ページ。

(注2) “Don Carlos Mier……,” 28ページ / “Bimbo de Occidente,” 22ページ / “Panificación Bimbo del Norte, S.A.,” 23ページ。

(注3) “La distribución de Bimbo,” *Expansión*, 1981年12月9日, 93~94ページ。

(注4) “Exito publicitario de Panificación Bimbo,” *Pan*, 第10年度第116号, 1963年6月, 27ページ / “Sugestiva propaganda de Panificación Bimbo,” *Pan*, 第11年度第128号, 1964年6月, 10ページ / “Bimbo-Marinela-Sunbeam, en la XI Feria del Hogar,” *Pan*, 第13年度第149号, 1966年3月, 25~26ページ / “La distribución de Bimbo,” 97,99ページ。

(注5) “Hay que fortalecer al Consejo Nacional de la Publicidad, Lorenzo Servitje,” *Actividad in-*

dustrial, 1986年7月, 8~10ページ。

(注6) 前掲メキシコ市不動産商業登記所のビンボー社設立登記。

(注7) “Don Carlos Mier ...,” 28ページ/“Bimbo de Occidente,” 22ページ/“Panificación Bimbo, S.A.,” 21ページ。

(注8) アメリカの食品工業の寡占化における広告, 商標, 製品多様化, 流通網等の役割については Connor, John M. 他, *The Food Manufacturing Industries: Structure, Strategies, Performance, and Policies*, レキシントン, Lexington Books, 1985年(小倉武一監修『アメリカの食品製造業——構造・戦略・業績・政策——』農山漁村文化協会 1986年) 参照。この文献には事例研究としてビンボー・グループの競争相手の親会社 ITT コンティネタル・ベーキング社の独占企業への成長過程が取り上げられている。

(注9) たとえば1959年にビンボー社の販売部長(gerente de ventas)に就任したカルロス・ミエルはアメリカ生まれのメキシコ人で, メキシコに進出する外資系企業の現地支配人等のポストを経た後, ビンボー社に採用されている。一方, 1956年に設立されたグァダハラの子会社の生産部長(jefe de producción), 販売部長(jefe de ventas)はいずれも一族外の人物, 総支配人(gerente general)はロベルト・セルビツェであった。また1960年に開設されたモンテレイ子会社の場合も, 社長は創業者の息子であったが, 総支配人と販売部長は一族外の人物であった。“Don Carlos Mier ...,” 28ページ/“Bimbo de Occidente,” 22ページ/“Panificación Bimbo del Norte, S.A.,” 23ページ。

(注10) メキシコ市不動産商業登記所所蔵のビンボー社の負債に関する登記資料を見ると, 創業直後からメキシコの民間金融機関に対し, 原材料の購入, 生産設備・輸送施設の拡充, 新プラントの建設等の名目で借入が行なわれている。従来の研究では, 民間企業の成長はもっぱら内部留保の再投資により行なわれてきたという説が一般的であるが, 民間金融機関からの借入も重要な役割を果たしてきたことをうかがわせる。ビンボー社の負債については以下の資料を参照のこと。*Registro público de la propiedad y del comercio del D. F.*, Sección Comercio, Libro 4, Vol. 57 Fojas 384 Asiento399, Vol. 74 Fojas346 Asiento311, Vol. 75 Fojas54 Asiento699, Vol. 82 Fojas250 Asiento 220, Vol. 89 Fojas406 Asiento355, Vol. 96 Fojas48

Asiento49, Vol. 111 Fojas354 Asiento350, Vol. 120 Fojas101 Asiento118, Vol. 129 Fojas346 Asiento558。

## むすびにかえて

本論で検討したビンボー・グループの事例は, メキシコの企業グループおよび企業家の発展の歴史, 現状, 今後の展望を考えるうえで, 以下にのべるような点で多くの示唆を与えてくれる。

第1点は, 企業グループの発展とメキシコ経済全般の発展との関連に関するものである。ビンボー・グループの事例は, それらが相互に影響を及ぼしあいながら展開する, 非常にダイナミックな過程であったということを示してくれる。ビンボー・グループの発展には経済発展の結果引き起こされた人々の生活様式の変化, 具体的にはトルティーヤからパンへという食生活の変化, それによる需要の急増が大きく貢献した。また, 数ある企業の中で特にこのグループが他に抜きん出て急成長を遂げたのは, その優れた経営戦略によるところが大きい, そのような戦略を採用できたのは, 道路網の整備, 広告媒体の発展等の経済発展の成果を利用できたためである。このように経済全般の発展はビンボー・グループの発展にとって不可欠の条件を成したが, しかし同時に, ビンボー・グループ自体が経済全般に変化をもたらした主体でもあった。たとえば, 広告媒体を用い人々の食生活の改変に積極的に関与してきた。このように経済全般の発展とビンボー・グループの発展は不可分の関係にあったといえる。

第2点は, 非耐久消費財部門において民族系企業が外資系企業に対して優勢である理由についてである。ビンボー・グループの事例は, 資本, 技術, 市場の面でこの部門が民族系企業であっても

外資系企業に対峙しえる部門であることを示している。製パン業の場合、創業期の資本金は比較的少なくてすみ、資金事情に応じて生産規模の順次拡大が可能である。技術は標準化が進んだ技術であり、世界の最新レベルへのキャッチアップも比較的容易である。市場は全国津々浦々に分布しており、このような市場に製品流通網を作り上げる場合、外資系企業よりも、人的ネットワークを持つ民族系企業家の方が有利である。ビンボー・グループの場合、このような産業の条件に加えて、さらに、競争相手である外資系企業と同様の経営戦略を取ったこと、しかも競争相手が登場する以前に業界においてすでに堅固な地位を築いていたことが、このグループの外資系企業を凌ぐ成長を可能としたと考えられる。

第3点は、メキシコの企業家の中に19世紀後半以降渡来した移民の子孫が多い理由に関してである。ビンボー・グループの事例は、移民であることが業種の選択、企業家になるための条件に大きく影響したことを示している。ビンボー・グループの創業者たちの事業は、彼らより前にメキシコに渡来していた一族の人々の事業を継承・発展させたものであるといえる。一族が製パン業を家業として選択したのは、スペイン人であることの比較優位を発揮できる業種であったためといえる。一方、彼らは新天地をもとめてメキシコへ渡った人々であり、新しい事業を始めることに非常に積極的であった。またその行動範囲は広く、新しい事業、情報に接する機会にも恵まれていた。意欲においても機会においても企業家としての条件を

備えるのにふさわしい環境にあったといえる。

第4点は、同族支配の今後のあり方に関してである。一般に、同族企業は発展の過程で人材と資金のふたつの面で限界に直面し、同族支配が維持できなくなるといわれている。しかしビンボー・グループの事例は、グループのめざましい発展にもかかわらず、同族支配が依然として続いていることを示している。一族は外部からの俸給経営者の登用に当初から非常に積極的であった。そのこともあって、グループは優れた経営戦略をとることができたと考えられる。しかし経営の最終決定権は常に創業者一族の手中に握られていた。それが可能となったのは、株式が一族により排他的に所有されていたためである。近年になり、資金需要の増大に応じるために持株会社ビンボーは株式市場に上場し、株式は公開された。しかし一族は持株会社を設立しそこに持株会社ビンボーの株式を集中することで、株式の拡散を防いでいる。一族の持株会社への株式の集中管理による同族支配の維持という方法は、メキシコの、同族支配が顕著な大手企業グループの多くに見られるものである。創業者一族の側から自発的に支配権を放棄しようとする動きがない限りは、同族支配は今後も維持されると考えられる。

(アジア経済研究所地域研究部)

〔付記〕 本稿はアジア経済研究所「ラテンアメリカにおける経済構造の変化と社会階級」研究会(1989年度)の成果の一部である。