

メキシコの民族系大企業グループ (II)

——1970年代から80年代初頭における急成長過程——

ほし の たえ こ
星 の 野 妙 子

はじめに

- I メキシコ経済と民族系大企業グループ
 - II 1970年代から80年代初頭における民族系大企業グループの拡大 (以上, 前号)
 - III 民族系大企業グループにおける企業経営の特質の変化 (以下, 本号)
 - IV 民族系大企業グループの急成長にともなう組織上の変化
- むすびにかえて

III 民族系大企業グループにおける 企業経営の特質の変化

すでに述べたように、1970年代初頭にあったすべての民族系大企業グループが、80年代初頭にいたるまでの期間に同様の拡大の過程を辿ったわけではなく、それを実現できたのは、与えられた好機に巧みに対応しえた一部の企業グループであった。それではそのような巧みな対応とはいかなるものであったのか、以下に、民族系大企業グループにおける企業経営の特質の変化を検討しながら探してみたい。

企業経営における特質の変化としては、ふたつのものが指摘できる。ひとつは資金調達における外部資金への依存の増大、もうひとつは外資との提携関係の強化である。以下においては、この2点について検討を加えたい。

1. 資金調達における外部資金への依存の増大 民族系企業の資金調達に関しての従来の説を検

討してみると、資金調達源は民族系企業の発展段階によって大きく変化していることがうかがえる。1960年代初頭までのメキシコの金融システムの発展を分析したブラザースとソリスは、民間企業の資金調達のなかで銀行からの借入は短期の運転資金の借入に限定されており、投資のための長期資金は、主に利潤の再投資でまかなわれたと述べている(注1)。一方、コルデロとサンティンは1970年代初頭までの民族系大企業グループの資金調達にふれて、企業グループの規模が拡大するにつれて外部資金調達の必要性が増してきたと述べている。彼らは資金調達のルートとして、(i)最大手の企業グループについてはグループ内の金融機関、さらに(ii)グループ外部の金融機関に株式の一部を譲渡することによる融資ルートの確保、(iii)融資ルートを確保できなかった場合、商業、不動産、建設等の短期で高利潤をあげる活動による資金の獲得、(iv)企業発展のある段階になると、外資、まれには政府との提携、この四つをあげている(注2)。さらに1980年代初頭までの段階になると、新たな現象として、国際商業銀行からの借入と株式市場を通じた資金調達の重要性が増すことになる。

まず、拡大の資金源として、利潤の再投資について検討してみたい。

(1) 利潤の再投資

1970年代後半から80年代初頭における主要民族系大企業グループの当期利益の推移を見ると、そ

の数字はめざましい伸びを示している。それは単に絶対額においてのみではなく、総資産、自己資本に対する利益率においても同様の動きを示している。第7表に28の民族系大企業グループの自己資本に対する当期利益率を示した。対外債務危機が表面化する1982年まで、さらにいくつかの企業グループにおいては82年以降もきわめて高い利益率を享受していたことがうかがえる。このような巨額の利益が拡大のための資金の一部を構成したと考えられる。

それを裏づけるひとつの事実として、この時期の、多くの企業グループにおける株式配当の実施があげられる。当期利益の一部は現金配当のかたちで株主に配分されているが、株主への利益配分は、金額から考えると、大部分が株式配当の形で

行なわれている。つまり利潤が資本金に組み入れられ、そのことによって資金の流出がおさえられているのである。株式配当は株主にとってもふたつの点で好都合であったと考えられる。ひとつは、株式配当の場合、税制上有利な扱いを受けたこと、もうひとつは、後に述べるように、1978年から79年におけるような株価の高騰期においては、現金配当よりも株式配当のほうが有利であったこと、この2点である。

(2) 金融機関からの借入

第8表に28の民族系大企業グループの総資産 (activo total) に対する自己資本 (capital contable) の比率を示した。表にあげた28企業グループ中、11グループにおいて、1975年から83年のいずれの年においても自己資本比率は50%を下回っていた。

第7表 民族系個別企業・グループ28の自己資本に対する当期利益率* (1975~84年) (%)

順位	個別企業・グループ名	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984
1	Grupo Industrial Alfa	17.7	14.3	17.8	13.4	12.3	9.6	—	—	—	—
2	Vitro	6.9	6.1	11.7	11.8	12.2	10.1	7.2	1.8	1.5	2.1
3	Valores Industriales	10.2	15.1	19.2	18.0	21.4	10.4	10.8	—	—	—
4	DESC, Sociedad de Fomento Industrial	18.6	12.5	21.0	42.1	25.3	25.9	12.9	13.1	16.0	11.7
5	Industrias Peñoles	12.2	16.5	26.3	21.6	38.5	42.5	13.1	11.0	34.1	12.3
6	Grupo Industrial Bimbo	—	12.1	6.5	—	7.9	12.3	14.0	3.2	8.5	15.1
7	Cydsa	6.0	6.4	12.4	10.9	8.4	9.3	7.9	3.8	7.3	—
8	Celanese Mexicana	—	—	—	—	—	10.4	11.0	5.7	11.1	2.7
9	Grupo Industrial Minera México	—	—	—	22.0	28.4	26.8	20.9	8.5	14.5	11.1
10	Cementos Mexicanos	22.1	19.3	18.2	23.8	5.7	10.0	12.3	8.4	6.0	8.0
11	Grupo Condumex	14.8	3.0	10.6	18.5	20.3	13.1	14.9	3.9	10.0	10.1
14	Cia. Industrial de San Cristobal	—	—	—	—	—	8.6	11.3	—	—	—
15	Empresas Tolteca de México	—	0.8	3.5	8.7	10.2	15.1	15.4	3.9	—	—
16	Tubos de Acero de México	10.4	—	—	9.6	19.2	9.2	12.2	8.7	1.1	—
17	Grupo Industrial Saltillo	10.2	8.0	9.6	11.0	9.2	9.9	6.8	7.1	6.0	1.4
19	Cigarros La Tabacalera Mexicana	—	—	—	—	—	2.0	7.3	6.8	7.7	10.3
21	Industrias Nacobre	13.7	—	7.0	13.2	16.3	18.6	12.1	—	—	19.5
23	Unión Carbide Mexicana	—	—	—	—	—	30.7	30.1	4.2	6.3	6.8
24	Grupo Sidek	—	—	—	—	—	—	3.8	13.3	14.9	1.4
25	Ponderosa Industrial	—	—	—	5.2	4.5	11.9	12.2	—	—	—
27	Grupo Continental	—	—	—	—	—	8.7	4.1	—	—	—
28	Industrias Purina	—	—	—	—	—	33.2	34.2	—	0.1	3.6
33	Cia. Minera Autlán	33.0	4.6	9.9	7.3	9.4	—	0.1	—	—	—
34	John Deere	—	—	—	—	—	16.9	19.8	20.9	7.4	28.5
35	Transmisiones y Equipos Mecánicos	4.2	—	15.7	20.9	13.8	13.2	8.7	—	13.5	15.5
36	Indetel	—	—	—	—	—	21.2	17.2	17.7	17.0	12.2
39	Compañía Minera de Cananea	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
46	Grupo Industrial Camesa	—	—	—	—	—	13.0	13.8	0.4	15.1	11.8

(出所) Bolsa Mexicana de Valores, *Anuario financiero y bursátil*, メキシコ, 1980, 84, 85年版より作成。

(注) —は損失。空欄は資料入手不能を示す。* utilidad neta/capital contable×100。

第8表 民族系個別企業・グループ28の自己資本比率¹⁾

(%)

順位	個別企業・グループ名	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983
1	Grupo Industrial Alfa	26.7	25.5	22.1	34.1	41.3	42.5	25.7	4.5	6.3
2	Vitro	44.6	48.9	44.1	46.3	41.7	41.1	39.7	35.3	40.8
3	Valores Industriales	28.7	27.4	36.4	40.5	38.6	39.0	40.6	11.2	11.0
4	DESC, Sociedad de Fomento Industrial	92.2	97.6	95.6	99.2	97.9	92.2 ²⁾	48.4	13.0	15.8
5	Industrias Peñoles	26.1	13.1	14.3	16.0	19.4	27.0	37.3	27.9	32.7
6	Grupo Industrial Bimbo		59.7	59.1	60.3	67.6	73.8	69.9	68.9	81.2
7	Cydsa	60.1	39.9	47.5	54.5	53.4	43.1	35.1	10.8	19.5
8	Celanese Mexicana					53.6	59.8	52.9	32.7	60.5
9	Grupo Industrial Minera México				41.6	27.4	33.7	33.4	32.3	33.7
10	Cementos Mexicanos	53.5	52.0	51.0	53.8	78.8	67.4	68.2	64.0	69.0
11	Grupo Condumex	44.8	34.0	44.5	45.2	40.4	59.8	56.4	45.0	50.5
14	Cia. Industrial de San Cristobal						68.2	53.3	48.1	45.3
15	Empresas Tolteca de México		71.3	74.0	68.3	62.6	58.4	55.2	41.8	52.7
16	Tubos de Acero de México	38.4	36.8	41.5	46.8	46.8	69.4	42.0	41.8	33.9
17	Grupo Industrial Saltillo	61.9	62.6	60.6	59.8	52.5	45.6	29.3	35.7	24.5
19	Cigarros La Tabacalera Mexicana					50.2	52.7	48.8	56.5	63.3
21	Industrias Nacobre	49.4	40.6	49.7	50.8	41.2	45.0	46.0	46.9	41.8
23	Unión Carbide Mexicana					39.8	34.9	24.3	38.3	40.9
24	Grupo Sidek						48.2	34.4	29.0	36.5
25	Ponderosa Industrial				57.0	49.7	45.3	46.1	52.0	49.7
27	Grupo Continental					41.6	49.4	44.5	37.3	34.1
28	Industrias Purina					33.2	33.5	31.4	63.4	67.8
33	Cia. Minera Autlán	26.6	35.3	30.5	32.1	24.9	14.7	20.5	9.9	3.6
34	John Deere					68.1	70.5	67.6	68.7	77.9
35	Transmisiones y Equipos Mecánicos	23.8	19.1	35.6	49.4	53.8	57.4	52.9	53.0	60.3
36	Indetel						48.6	64.7	43.2	43.1
39	Compañía Minera de Cananea					25.7	16.4	47.2	17.4	10.3
46	Grupo Industrial Camesa					53.7	44.6	48.0	35.3	44.6

(出所) 第7表と同じ(1981, 84年版)、“Las 500 empresas más importantes de México,” *Expansión*, 1981年8月19日より作成。

(注) 1) capital contable/activo total × 100。 2) 1975~80年と81~83年の間に数字の大きな差があるのは、前者が持株会社のみ、非連結決算、後者が子会社を含めた連結決算で財務諸表が作成されているためと考えられる。

残る17グループについても4グループにおいてこの期間に50%以下に比率が低下している。このことは、多くの企業グループにおいて外部資金への依存度が高まっていることを示す。

次に借入先について、それが国内で調達されたものか、または国外であるかを検討してみたい。この点については債務の内訳に関する資料が1983年のものしか入手できなかったため、それらの資料からの推測であることをお断わりしておきたい。第9表に『エクспанション』誌からとった1983年の37民族系大企業グループの債務の内訳と、証券取引所の『金融・株式年鑑』からとった同じ年の債務総額をあげた。対内債務と対外債務の合計は債務総額と異なり、このことから数字の信頼性

に若干の疑問が残るが、大雑把な傾向は把握できるものとしてこれらの数字を検討したい。

この表から1981年以前の状況を推測する場合、ふたつの事情を考慮に入れる必要がある。ひとつは1982年のペソの切り下げによりペソ価で評価した場合の対外債務の額がこの年に大きく増加している点である(注³⁾)。1981年以前はペソ価で計算した対外債務の比率は表のそれよりもかなり低いはずである。もうひとつは1983年の対内債務のなかには「為替リスク補填のための信託基金」(Fideicomiso para la Cobertura de Riesgos Cambiarios, FICORCA)の制度によって対内債務に組み入れられた対外債務を含んでいることである(注⁴⁾)。たとえば1位のアルファ・グループの場合、対内

第9表 民族系個別企業・グループ37の債務内訳 (1983年)

(単位:10億ペソ)

順位	個別企業・グループ名	対内債務	対外債務	負債総額
1	Grupo Industrial Alfa	225	156	381
2	Vitro	0	110	132
3	Valores Industriales	5	147	169
4	DESC, Sociedad de Fomento Industrial*	31	107	203
5	Industrias Peñoles	27	16	54
6	Grupo Industrial Bimbo	1	1	6
7	Cydsa	3	68	77
8	Celanese Mexicana	1	50	56
9	Grupo Industrial Minera México	7	27	34
10	Cementos Mexicanos	4	17	21
11	Grupo Condumex	3	9	18
12	Grupo Gamesa	13	3	
13	Sociedad Industrial Hermes	10	11	
14	Cia. Industrial de San Cristobal	5	25	36
15	Empresas Tolteca de México	1	39	46
17	Grupo Industrial Saltillo	4	20	29
19	Cigarros La Tabacalera Mexicana	3	1	4
20	Grupo IMSA	5	1	
22	Grupo Anahuac	1	13	
23	Unión Carbide Mexicana	...	20	25
24	Grupo Sidek	7	7	12
25	Ponderosa Industrial	2	7	11
26	Fábrica de Calzado Canadá	5	...	
28	Industrias Purina	2	1	5
30	Copamex	4	0	
32	Grupo Primex	...	3	
33	Cia. Minera Autlán	20	30	40
35	Transmisiones y Equipos Mecánicos	3	...	10
37	Corporación Industrial San Luis	1	6	
38	Conductores Monterrey	2	13	
39	Compañía Minera de Cananea	24	26	54
42	Cobre de México	4	0	
43	Grupo Industrial Ramirez	3	8	
44	Empresas Industria del Hierro	6	...	
45	Kenworth Mexicana	2	0	
46	Grupo Industrial Camesa	1	3	4
47	Aceros Nacionales	...	1	

(出所) 対内債務と対外債務は“Las 500 empresas más importantes de México,” *Expansión*, 1985年8月21日/
“Los grupos más importantes de México,” *Expansión*, 1985年9月4日。債務総額は第7表と同じ(1984年
版)。

(注) ...は四捨五入で1未満のもの。 * 1984年の数字。

債務のほとんどが FICORCA 制度の適用を受けた対外債務である。このように、債務額に対して相互に反対の方向に働く二つの要因が存在するために、この表から1981年以前の対外債務の比率を想定することは難しいが、少なくとも次の点は指摘できる。

それは、国外からの借入が、主要企業グループにおいて幅広く行なわれており、しかも、かなりの数の企業グループにおいて対外借入が対内借入

を凌いでいたということである。仮に FICORCA 制度により対内債務に組み入れられた対外債務を無視し、さらにペソの切り下げによりドル建て対外債務のペソ評価額が5倍になったと想定しても(注5)、ペソ切り下げ前において対外債務が対内債務と同水準かないしはそれを凌いだ企業グループは表にあげた37企業グループ中、14グループにのぼる。

主要企業の財務諸表を検討すると、対外債務の

ほとんどが国際商業銀行への債務であることが明らかになる。このような国際商業銀行からの借入の増加は1970年代後半以降の現象であると考えられる。先に述べたようにコルデロは一部の最大手の企業グループの資金調達源としてグループ内の金融機関の重要性を強調しているが、それらの、金融機関を持つグループにおいても、対外債務の比重が大きいことにはかわりはなかった(注6)。1970年代後半の資金需要がグループ内の金融機関でまかなうにはあまりにも大きかったこと、さらに、82年までに見られるようなペソの過大評価は内外の金利差を生み、ペソ債務に対してドル債務のコストを相対的に低くしたこと、以上のような理由から、グループ内に金融機関を持つ企業グループも国際商業銀行から多額の借入を行なったと考えられる。最後に資金調達の場としての株式市場の重要性の増大について検討を加えたい。

(3) 株式市場における資金調達

本稿が考察の対象とする47民族系大企業グループ中、1986年の時点においてメキシコ証券取引所の株式市場に上場する企業グループの数は30であった。このほかに1987年に上場したと思われる企業グループがふたつ、子会社が上場している企業グループがひとつ存在する(注7)。株式市場と関係を持たない企業グループは14となる。上場企業の割合が非常に高いことが明らかになる。同じ数字を上位50までに入る企業グループ21について見ると、1986年の時点での上場企業グループ17、87年上場とみられる企業グループ2、子会社が上場している企業グループ1、そして株式市場と関係を持たないのは1企業グループのみとなる。つまり、規模が大きい企業グループほど株式市場への上場の傾向が大きいということになる。30企業グループの上場年を年代ごとにみると、第10表に示

第10表 株式市場上場個別企業・グループ31の上場年

順位	個別企業名またはグループ名	上場年
1	Grupo Industrial Alfa	1978
2	Vitro	1976
3	Valores Industriales	1978
4	DESC, Sociedad de Fomento Industrial	1975
5	Industrias Peñoles	1961
6	Grupo Industrial Bimbo	1980
7	Cydsa	1973
8	Celanese Mexicana	1947
9	Grupo Industrial Minera México	1978
10	Cementos Maxicanos	1976
11	Grupo Condumex	1957
12	Grupo Gamesa	(1987)
14	Cia. Industrial de San Cristobal	1958
15	Empresas Tolteca de México	1976
16	Tubos de Acero de México	1953
17	Grupo Industrial Saltillo	1976
19	Cigarros La Tabacalera Mexicana	1961
20	Grupo IMSA	(1987)
21	Industrias Nacobre	1963
23	Unión Carbide Mexicana	1961
24	Grupo Sidek	1981
25	Ponderosa Industrial	1979
27	Grupo Continental	1979
28	Industrias Purina	1978
29	Grupo Alminio	1962
33	Cia. Minera Autlán	1975
34	John Deere	1968
35	Transmisiones y Ecuipos Mecánicos	1966
36	Indetel	1968
37	Corporación Industrial San Luis	1984
39	Compañía Minera de Cananea	1972

(出所) 第7表と同じ(1985年版)。

(注) かつこ内は推定。

すように、1940年代1、50年代3、60年代8、70年代15、80年代3となる。つまり、半数の企業が1970年代に上場している。

カルデロとキハノの研究によれば、1970年代後半にメキシコの株式市場は急成長を遂げる。急成長を促したひとつの要因は、この時期に政府により打ち出された株式市場育成策であった。その主なものとしては、(i)1975年における株式市場法の改正、それに基づく従来からあるメキシコ・シティー、グアダハラ、モンテレイの株式市場のメキシコ株式市場(Bolsa Mexicana de Valores)への統合、(ii)銀行に対する株式投資の奨励、(iii)上場企業に対する税制面をはじめとする優遇措置、(iv)

民間企業に対する株式市場を通じての外資系企業のメキシコ化の認可、等があげられる。カルデロとキハノはこのような政策のねらいは、企業の自己資本の充実を促すためのメカニズムの創設にあったと述べている(註⁸)。以上のような政府の政策、さらにおりからの石油ブームによって、1978年にメキシコ株式市場は空前のブームを迎える。第11表は1977年から83年の株式市場における株式取引額と取引株数の推移を示したものである。1978年から79年にかけて取引額、取引株数とも急増していることが明らかになる。

カルデロとキハノは政府の株式市場育成策による株式市場の急成長を強調するが、しかし、株式市場における取引の活発化は企業の資金調達にはあまり貢献しなかったと評価している。彼らがその理由としてあげるの、第1に、1978年の取引額の増加は企業による株式の新規発行によるものではなく、すでに発行済みの株式に対する投資家の投機により引き起こされたこと、第2に、79年になると多くの企業が株式の新規発行を行なうが、同年6月には株価は暴落し始めること、さらに79年末にはアメリカの金利高騰、貴金属の国際価格の高騰で投機的な資金が流出したこと、等である(註⁹)。確かに取引額、株価の推移は彼らが述べるような動きを示しているし、このようなブー

ムにおいて投機的な売買が行なわれたことは想像に難くない。しかし筆者はそのことから直ちに企業の資金調達にあまり貢献しなかったと結論づけることは、早計であると考ええる。それは以下に述べるような理由によるものである。

第1に、1978年において新株の発行がほとんど行なわれなかったとする彼らの主張に対して反証となりえるような事実が存在するためである。上場企業各社の財務状況を把握するのに最も有用な資料は、メキシコ証券取引所が毎年発行する『金融・株式年鑑』である。この年鑑には残念ながら各社の新規株式発行数・発行額は記載されていないが、そこに載せられたいくつかの情報から新株発行の動向をうかがい知ることができる。そのひとつが、新株発行に際し旧来の株主に対して行なわれる新株の優先割り当ての数字である。この数字からいくつかの企業グループにおいてはすでに1978年から大量の新株発行が行なわれていたことが推測できる。しかも発行価額は多額のプレミアムがついた価額であった(註¹⁰)。新規発行株式のうちどのくらいの部分が株式市場で売買されたかについては不明であるが、少なくとも株式市場への上場が株価を上昇させ、多額のプレミアム収入をもたらしたという意味で、株式市場への上場は資金調達に貢献したということ是可以である。

第11表 メキシコ株式市場における製造業・商業・サービス関連株の取引額・取引株数の推移(1977~83年)

	株式取引額(1)	株式取引額(2)	取引株数(3)	平均株価	
	(100万ペソ：時価)	(100万ペソ：1978年価格)	100万株	(1)/(3)	(2)/(3)
1977	4,682	5,502	57	82	97
1978	24,838	24,838	257	97	97
1979	75,155	63,583	589	128	109
1980	63,096	42,261	749	84	57
1981	89,795	46,988	1,083	83	43
1982	37,223	12,260	709	53	17
1983	133,328	21,754	1,163	115	19

(出所) 第7表と同じ(1984年版, 5, 6ページ)。

第2の理由は、同じ数字から推測するかぎりでは、1979年から81年に至るまでの期間に、多くの企業が新株の発行を活発に行なっていることである。株価の下落により次第にプレミアムの幅は縮小していくが、それにも関わらず企業が新株を発行したということは、企業の資金需要がそれだけ大きく、資金調達源として株式市場が重要性を持っていたことを意味すると考えられる(注11)。

第3に、1970年代後半の主要企業の財務諸表中の総資産に対する自己資本比率をみると、金融機関からの借入が増加していたことが予測されるにもかかわらず、自己資本比率が上昇している企業がみられることである。自己資本比率の上昇は、一部には先に述べた株式配当にもよると考えられるが、新株の発行も大きく貢献していると推測される。そのことは、自己資本比率が上昇する年と新株発行年が多くの場合一致することからもうかがえる。以上のような理由から、筆者は資金調達源として株式市場は重要性を持っていたと考えるのである。

以上の検討を総括すれば、次のとおりとなる。民族系大企業グループの拡大は、利潤の再投資、増資による新たな資金の自己資本への取り込み、金融機関、特に国際商業銀行からの借入等、1970年代から80年代初頭において大手民族系企業グループが利用可能であった資金調達の方法すべてを総動員して達成されたと考えられる。そのなかでも以前と比較して特に重要性を増したのは、国際商業銀行からの借入と、株式市場を通じた資金調達であった。それまでの企業グループの資金調達において大きな比重を占めてきたのは、利潤の再投資をはじめとする企業の内部資金であったといわれており、多くの民族系大企業グループにおいて、このふたつの外部資金への依存は1970年

代に始まったものである。このように資金調達において外部資金の重要性が増した最大の要因は、企業グループの規模拡大にともなう資金需要の急増であったと考えられる。急速な規模拡大のためには、企業グループ内部で調達可能な額を大幅に上回る額の資金が必要とされ、このような事情が外部資金への依存を不可避にしたと考えられる。

ところで、企業グループの外部資金への依存の増大の要因を考えるに当たっては、資金の需要側の事情からばかりでなく、資金の供給側の事情の変化も考慮に入れる必要がある。その変化とは、ひとつに、国際商業銀行における巨額の余剰融資資金の存在と、銀行からみた融資先としてのメキシコの民族系大企業グループの信用の増大、もうひとつに株式市場の成長をあげることができると。国際商業銀行からの借入も株式市場における資金調達も、ともに1970年代になって初めて有力な資金調達源として民族系大企業グループの前に登場したものであった。このような資金需要側の事情と供給側の事情が一致して、初めて、民族系大企業グループの資金調達における外部資金への依存の増大という事態がもたらされたといえる。さらにつけ加えれば、このような新たに登場した外部資金源を巧みに利用しながら拡大を遂げた企業グループが、1970年代の企業グループ間の集中・合併運動において、主導的な役割を果たしたと推測される。

ところで、外部資金への依存の増大は、民族系大企業グループに対し、それまでになかった新たな脆弱性を付与する結果となった。ひとつは、経済環境の変化に企業の資金繰りが大きく左右されるという脆弱性である。そして、それは実際1982年に、ペソ切り下げにともなう債務負担の急増という民族系大企業グループの存続を脅かしかねない大問題

を発生させたのである。もうひとつの脆弱性は、企業を牛耳る旧来の利益集団にとってのものであるが、株式市場への上場により、企業経営に新たな外部勢力が参入する可能性が開かれたことである。このような状況に対して、旧来の利益集団は、次節に述べるように、持株会社の設立による株式の集中化によって対抗するのである。

次に、企業経営の特質におけるもうひとつの変化として、外資との提携関係の強化について述べてみたい。

2. 外資との提携関係の強化

第12表は1986年における29民族系大企業グループへの外資参加状況を示したものである。本稿が考察の対象とする47企業グループ中、表に現れない18企業グループは外資との関係が認められないか、または、資料的に実態がつかめない企業グループである。表にあげた29企業グループにおいては持株会社（グループを形成していない個別企業の場合はその企業）または子会社のいずれかに外資が参加している。第I節（本誌前号）で主要企業グループの株式所有構造を検討したが、そこで指摘された点は、50%未満という株式所有比率であるが、外資の参加がかなり広範にみられるということであった。そのことは表の左側の欄の持株会社（個別企業の場合はその企業）への外資参加状況が示すとおりである。前節でもうひとつ指摘した点は、同族性の強い企業グループにおいては持株会社への外資参加がみられないという点であった。このことは第12表からも明らかとなる。しかし注目されるのは、子会社のレベルでは外資との共同出資の企業が数多く見られるという点である。そしてその関係がいつ頃から成立したかをみると、ほとんどが1970年代以降である。そしてそれらの子会社がどのような生産部門に属するかについて

は、その多くが、耐久消費財、中間財、資本財生産のいずれかの部門に属する。つまり、民族系大企業グループは、先にも述べたように1970年代以降、活動分野を広げていくが、その方向は、従来、資金的、技術的な制約から民族系企業の力が外資系企業、政府系企業と比較して相対的に弱いとされる部門であった。政府の外資規制政策と石油ブームという好機をとらえて、外資との提携関係を強めることによってそれらの部門へ進出していったと考えられる。民族系大企業グループがそれらの子会社を傘下に収めた経緯は、既存の外資系企業の株式の取得、外資との共同出資による企業の新設等、さまざまである。

ところで、全般的に見れば外資との関係は緊密化しているわけであるが、興味深い点は、その関係の持ち方において、地方のグループと中央のグループでは反対の傾向が見られることである。つまり、従来、地方の同族性の強いグループにおいては外資との関係はそれほど強くなかったが、1970年代以降、子会社のレベルではあるが経営のパートナーとして外資が登場する。それに対して、従来から外資との共同出資が広く行なわれていた中央の一部のグループにおいては、民族資本の出資比率が高まり、企業経営において民族資本家側の発言力が強まっている。たとえば4位デスクの場合、同グループの中核を成す三つの子会社の1975年における持株比率はすべて40%以下であったのが、83年までにそれぞれ50%に上昇している^(注12)。持株比率の上昇は、前に述べた1973年の「産業振興企業に関する法令」の税制優遇措置の恩恵に服するために行なわれたと推定される。また、5位のペニョレスと9位のIMMSAは、ともに鉱業のメキシコ化政策のもとで民族系企業グループとして再編された^(注13)。3社いずれの場合

第12表 民族系個別企業・グループ29への外資参加状況 (1986年)

順位	持株会社への外資参加	参加外国企業名 (資本国籍：持株比率)	子会社への外資参加*	子会社名 (1986年の大手500個別企業中の順位)	参加外国企業名 (資本国籍：持株比率)	備考
1	×		○	Acojiamientos Selther (254) Fibras Químicas (49) Nemak (168)	n. a. (ベルギー：25%) n. a. (オランダ：40%) n. a. (アメリカ：25%)	1973年に取得 1977年に取得 1981年に取得 1981年に取得 もよう
2	×		○	Nylon de México (67) Petrocel (42) Vitro Flex	Dupont (アメリカ：40%) Hercules (アメリカ：40%) Ford (アメリカ：n. a.)	1975年に取得 1978年に取得 1979年に設立
3	×		○	Altro (257) Industria Embotelladora de México (81)	Samsonte (アメリカ：49%) Coca Cola (アメリカ：n. a.)	1986年に取得 1970年代に取得の もよう
4	×		○	Fomento Manufacturero (174) Industria Eléctrica Automotriz (312) Industrias Negromex (32)	n. a. (アメリカ：33%) Prestolite International Co. (アメリカ：n. a.) Phillips Petroleum Co. (アメリカ：39%) Monsanto Co. (アメリカ：39%) Dana Corp. (アメリカ：33%) Rosario Resources Corp. (アメリカ：40%)	1979年設立 1986年にDESC が全株取得
5	×		○	Spicer (31) Cia. Fresnillo (94)		
7	×		○	Cia. Minera Cedros (387) Fluorita de Rio Verde (426) Neg. Minera Santa Lucia(315) Refractarios Green (180) Refractarios Mexicanos (230)	n. a. (カナダ：16%) n. a. (アメリカ：40%) n. a. (カナダ：30%) n. a. (アメリカ：45%) General Refractories (アメリカ：n. a.)	1974年に設立
8	○	Celanese Corp. (アメリカ：40%)	○	Industrias Cydsa-Bayer Polycid Quimobasico Nobaquim	Bayer (西ドイツ：40%) Goodrich (アメリカ：40%) n. a. (n. a.：49%) n. a. (n. a.：40%)	1970年代に取得の もよう
9	×		○	México Desarrollo Industrial Minero IEM	Asarco (アメリカ：34%) Westing House (アメリカ：48%)	1984年に取得
11	○	Ericsson (スウェーデン) Pirelli (スイス) 両者あわせて40%	○	Cerry (166)	Combustion Engineering (アメリカ：40%) n. a. (西ドイツ：49%)	1981年に Gamesa と Nabiscoが合併 同グループの設立 は1978年
12	○	Nabisco (アメリカ：30%)	○	Fábrica de Autotransportes Mexicanos (136) Aralmex (251)	General Motors (アメリカ：40%) n. a. (スウェーデン：49%)	
13	×		○	Sancela (221)		
14	○	Scott Paper Co. (アメリカ：49%)	○			1970年に ICA グ ループが参加
15	○	Associated International Cement (イギリス：49%)	×			

16	Morgan Guaranty Trust (アメリカ：32.5%)	×	Enseres Electroindustriales (69)	General Electric (アメリカ：49%)	外資との提携は 1970年以降
17	○	○			
19	n. a. (イギリス：28.7%)	○			
21	Atlantic Richfield (アメリカ：40%)	○			
23	Union Carbide (アメリカ：48%)	○			
25		○	Papeles Ponderosa (234)	n. a. (スペイン：49%)	1974年に設立
28	Ralston Purina (アメリカ：49%)				
29	Aluminum Co. of America(アメリカ：44%)				
33	Sumitomo Corp. (日本：10.5%-1985年) その他外資あわせて32.5%				
34	Deere & Co. (アメリカ：49%)				
35	Clark Equipment (アメリカ：33%)				
36	International Electric Co. (フランス：40%)				
37		○	Woolworth Mexicana (108)	Woolworth Co. (アメリカ：49%)	
44	n. a. (フランス：4%)				
46	n. a. (イギリス：49%)				
47	Armco (アメリカ：n. a.)				

(出所) “Las 500 empresas más importantes de México,” *Expansión*, 1987年8月19日/Mercametrica Ediciones, *Industridata*, メキシコ, 1985—86年版/American Chamber of Commerce of Mexico, *Directorio de compañías americanas que operan en México*, メキシコ, 1984年/上場企業のいくつかについてはメキシコ証券取引所所有の株主名簿より作成。

(注) * 主要子会社についてのみ示した。すべての子会社について調べることは資料的に困難である。

も、メキシコ化には政府の政策が重要な役割を果たしている。しかし同時に指摘されねばならないのは、民族資本家側がメキシコ化政策に応じられるだけの資金力を有していたという点である。つまり、メキシコ化の受け皿となる民族資本家の成長があって初めてメキシコ化が現実のものとなったといえる。

以上の検討から以下の点が指摘されよう。

民族系大企業グループが新たな産業分野へ進出しようとする場合、それが巨額の資金と高度な技術を要する分野である時、そのための最も手取り早い方法は、外資との提携であるといえよう。そして、ほとんどの民族系大企業グループは、1970年代から80年代初頭における拡大過程においてその方法を選択したのであった。しかしこの過程を民族資本の外資への従属と単純にとらえることはできない。それは、中央のグループの動きにも見られるように、政府の後押し、民族資本家の成長等、一定の条件のもとでは、民族資本家が外資に対して優位な立場に立ちえる場合もあるからである。それでも外資が提携関係を維持するのは、提携のメリット、たとえば民族資本家の資金力、市場支配力、政治力を利用できる等の大きなメリットが存在するためである。両者の関係は支配・従属関係というより、お互いが相手と結びつくことによってその力を一層強固なものにしているという意味で共生・補強関係にあるといえよう。

なお、以上検討したのは、株式所有面での提携関係の緊密化である。この他に、技術面での提携関係もこの時期に大幅に強化されている。さらに金融面での関係強化については、国際商業銀行への依存の増大としてす

に述べたとおりである。このような外資との関係は、メキシコ・シティーを本拠地とする企業グループについては1950年代以降の重化学工業化の過程ですでに形成されていたものであるが、70年代には民族系大企業グループ全般に広く見られるようになったといえる。

ところで、外資との提携関係の強化は、企業グループを牛耳る旧来の利益集団にとって、企業経営に新たな外部勢力が参入するという意味で、株市場への上場の場合と同様の問題をもたらすこととなった。旧来の利益集団は、企業経営のイニシアティブを保持するために、対応を迫られることとなる。そのひとつが、持株会社の設立、企業グループの再編であったと考えられる。

次節においては、企業グループの規模拡大と並行して進行した組織上の変化について検討を加えたい。

(注1) Brothers, D. S.; L. Solis, *Mexican Financial Development*, オースティン, University of Texas Press, 1966年, 100~104ページ。

(注2) Cordero, S.; R. Santin, *Los grupos industriales: una nueva organización económica en México*, Cuadernos del CES 23, メキシコ, CES, El Colegio de México, 1977年, 20~21ページ。

(注3) たとえばペソの対ドル為替レート(自由レート)は、1981年末の1ドル26.2ペソから82年末には148.5ペソに下落した。*Indicadores económicos*, Banco de México, 第4巻第9号, 1987年9月。

(注4) FICORCA のねらいを簡単に述べれば、ペソの切り下げで債務企業が多額の損失を被らないように、債務返済繰り延べ交渉中、または交渉を済ませた企業に対し、政府が安いコストでドルの調達を保証するというものである。その運用法は次のとおりである。債務企業はドル債務額に等しい額のペソをFICORCA を通じて国内銀行から借り入れ、こうして得られたペソでコントロール・レートのドルを買い、同じ企業がこのドルをFICORCA に貸し付ける。債務企業は国内銀行にペソで債務を返済していくが、ドル債

務はFICORCA に貸し付けられたドルから返済条件に従って債権銀行に返済される。この制度によって債務企業が債務から開放されたわけではないが、返済負担が軽減し、債務管理が容易になったといえることができる。

(注5) 実際にはFICORCA 制度の適用を受けたドル建て債務のペソ価での評価には、自由レートより切り下げ率の小さいコントロール・レートが適用されており、ペソ評価の債務額の増加の幅は5倍以下であると考えられる。

(注6) 表で言えば、2位ビトロ、3位パロレス・インドゥストリアレス、25位ボンデロサ、さらにICAグループに属する15位トルテカ・セメント、35位トレメック、44位インドゥストリア・デル・イエロの各グループは、それぞれ、バンバイス銀行、セルフィン銀行、コメルメックス銀行、アトランティコ銀行を傘下に収めるか、またはそれと同系列にあった。

(注7) メキシコ証券取引所から発行される各上場企業に関する報告書のあり方から考えて、1987年に12位のガメサと20位のIMSA が株市場に上場したとみられる。また13位のエルメスは同社自体は上場していないがその子会社のインドゥストリアスCH社が上場している。

(注8) Cardero, M.E.; J.M. Quijano, "Expansión y estrangulamiento financiero 1978—1981," *La banca: pasado y presente*, メキシコ, CIDE, 233ページ。

(注9) 同上論文 234~236ページ。

(注10) たとえば企業ごとの新株発行の動きをみると、1位アルファ、2位ビトロ、3位パロレス・インドゥストリアレス、4位デスク、9位IMMSA等の大手企業グループにおいては、上場早々の1978年に新株発行が行なわれており、その発行株価は、アルファの場合630¢、(無額面株)、デスクの場合150¢、(額面50¢)、IMMSAの場合450¢、(額面50¢)といったように、かなりのプレミアムがついた価額であった。

(注11) たとえば1980年に上場した6位ビンボーの場合、『*エクスパンション*』誌とのインタビューにおいて同グループの社長は、上場によって、企業グループの拡大による資金繰りの逼迫を若干緩和させることができたとして述べている。*Expansión*, 1981年12月9日, 94ページ。

(注12) 1975年のデスクの主要子会社の持株比率

は、インドゥストリアル・レシストル35社、スパイサー40社、ネグロメックス35社であった。Expansion, 1975年9月17日, 32ページ。

(注13) 拙稿「鉱業のメキシカナイゼーション——その成果と問題点——」(『アジア経済』第21巻第11号1980年11月)。

IV 民族系大企業グループの急成長 にともなう組織上の変化

民族系企業が外資系企業や政府系企業と比較してグループを形成する機会が多いということはすでに述べた。本稿第I節で検討した上位100個別企業・グループを組織形態別に分類すると、民族系民間62のうち企業グループを形成するものが45、個別企業は17となる。一方、外資系25は7企業グループと18個別企業から、政府系13は4企業グループと9個別企業から構成される。ちなみに本稿が考察の対象とする47中42が企業グループ、5が個別企業であった。このように、グループの形成は民族系企業の組織形態のひとつの特徴とも言えるものである。そしてこのような特徴は、すでに1970年代より以前から指摘されていたものであった。

1970年代初頭までの民族系企業のグループ形成の理由を、コルデロ等は、民族系企業を取り巻く国内の市場条件から説明している。それによれば、メキシコの国内市場は狭小であり、成長のためにはこの狭い市場を集約的に開拓していく、つまり多様な商品を次々に開発していく必要があったこと、一方、狭小な市場は独占体制を生みだしやすく、企業が原料の供給、製品販路の面で独占的な供給者、販売者に依存せずすむように、さらに、原料の安定供給とコストの引き下げのために関連分野に活動範囲を広げていったこと、この

ようにして、水平、垂直の統合化を推し進め、活動分野が拡大するにつれて構成企業が増加したことによる、と説明している(注1)。

このように、グループの形成は民族系企業の組織形態としてすでに1970年代より以前から広く一般化していたものであるが、70年代の企業グループの組織のあり方と従来のそれとを比較してみると、ひとつの変化が認められる。それは、多くのグループで持株会社が設立され、持株会社を所有と経営の頂点とするピラミッド型のグループ組織が形成されたことである。

第13表に、本稿が考察の対象とする47個別企業・グループ中、明らかに持株会社を所有と経営の頂点として組織されていると思われるグループの

第13表 主要企業グループの持株会社設立年

順位		設立年
1	Grupo Industrial Alfa	1974
2	Vitro	1936 ¹⁾
3	Valores Industriales	1936
4	DESC, Sociedad de Fomento Industrial	1973
5	Industrias Peñoles	1969
6	Grupo Industrial Bimbo	1966 ²⁾
7	Cydsa	1965
9	Grupo Industrial Minera México	1976
11	Grupo Condumex	1980
12	Grupo Gamesa	1978
13	Sociedad Industrial Hermes	1978
15	Empresas Tolteca de México	1970
17	Grupo Industrial Saltillo	1975
20	Grupo IMSA	1976
21	Industrias Nacobre	1975
24	Grupo Sidek	1980
25	Ponderosa Industrial	1979
27	Grupo Continental	1974
28	Industrias Purina	1978
32	Grupo Primex	1980
37	Corporación Industrial San Luis	1984
43	Grupo Industrial Ramirez	1979
46	Grupo Industrial Camesa	1978

(出所) 第7表と同じ(1985年版)/Mercametrica Ediciones, *Industriadata*, メキシコ, 1985—86年版 / 未上場企業については当該企業でのインタビュー / 登記資料。

(注) 1) 1970年代以降に旧名称の Fomento de Industria y Comercio から改称したと考えられる。

2) 1978年に旧名称の Promoción de Negocios から改称。

名前と、持株会社の設立年をあげた。設立年を見ると、1970年代に設立されたものが非常に多いことが明らかになる。つまり、年代順にみると、その設立年が1950年代以前が2グループ、60年代が3グループ、70年代が14グループ、80年代が4グループとなる。一方、企業規模との関連を見ると、表にあげたグループが上位グループに偏っていることが明らかになる。もっとも下位グループの場合、資料的に実態を把握することが難しいため、表に現われてこないという事情もある。表にある企業はグループの頂点に立つ持株会社であるが、多くのグループではその下にさらに活動分野ごとに持株会社を設立し、それらの下位持株会社の下に現業部門の子会社を統括するということが行なわれている。

このように多くの企業グループが1970年代に持株会社を設立し、その下にピラミッド型にグループの組織を再編した理由としては、次の点が考えられる。

第1は、1973年における産業振興企業に対する優遇措置を定めた法令の制定である。これは、ハコフスが、1970年代における持株会社を中核とする企業グループの興隆の主要な要因として指摘するものである(注2)。この法令は持株会社を対象とするものであり、その内容は、政府が定める一定の条件を満たした持株会社には、税制面での優遇措置を与えるというものであった。法令は持株会社の株式を傘下企業が所有することを禁止しており、そのことがピラミッド型組織の形成を促したと考えられる(注3)。この法令が対象とするのは、メキシコ人またはメキシコ系企業が全株式を所有する持株会社のみである。このことから、法令は、本稿が考察の対象とする企業グループ中、持株会社に外資が参加していない同族系の企業グル

ープの組織的な再編に大きく貢献したと考えられる。興味深い点は、この法令の制定が一部の民族系大企業グループから政府への働きかけにより実現したといわれることである(注4)。このことからあえて推測すると、この法令の制定における政府のねらいは、民間部門における経済発展の担い手の新たな組織造りにあったというより、企業グループというすでにある民間部門の企業組織のあり方を認めたいうえで、それに対して税制優遇措置と引き換えにさまざまな条件を課すことで、企業グループの発展を政府の発展戦略にそった方向に誘導することにあったのではないかと考えられる。そのことは、第II節に示したように、優遇措置の適用を受ける際の条件として政府があげているのが、外資系企業のメキシコ化、雇用の創出、工業・観光開発、輸入代替、輸出促進等々、いずれも従来からの政府の発展戦略そのものであることから推測される。

ところで、企業グループの再編は、持株会社に外資が参加する企業グループにも同様にみられた現象であった。つまり、法令以外にも、企業グループの再編を促す要因が存在したといえる。そのような要因として、筆者は、企業グループの規模拡大にともなう組織的な必要性をあげたい。先に述べたように、1970年代に企業グループの活動は業種においても、また地理的にも急速に拡大し、それに並行して傘下企業の数も増加していった。このように多様化、複雑化する企業活動を効率的に統制するためには、持株会社のもとへのピラミッド型の統合が非常に有効であったと考えられる。それは、持株会社が、個々の生産部門から組織的には独立した業種の監視役、グループ全体の活動の調整役としての機能を果たしえることによる。さらに、持株会社のもうひとつの機能として

は、個々の子会社の株式の集中管理があげられるが、株式を集中管理しつつ生産活動の業績管理能力を果たすということは、不採算部門の切り離し、将来性のある新部門の取り込みに際し、株式の売買によって、より機動的に対応することを可能にしたと考えられる。このことは、1970年代の企業グループの拡大が、かなりの部分、既存企業の買収により実現されたことからもうなづけよう。

同族系企業グループにおける持株会社の設立の要因として、法令以外にもうひとつ指摘したいのは、企業グループを牛耳る旧来の利益集団、特に同族集団の、企業経営におけるイニシアティブ保持の手段という点である。1970年代には先に述べたように外資系企業との合弁子会社が大幅に増加した。このような合弁子会社において経営のイニシアティブを握るためには、株式の集中管理が重要な意味を持ったと考えられる。

もうひとつ、1970年代には、旧来の利益集団のイニシアティブを脅かすひとつの条件が生まれた。持株会社の株式市場への上場である。それに対して、多くの同族集団は持株会社の「持株会社」を設立し、そこに同族の持株を集中することにより企業グループに対する支配力の保持を図っていると考えられる。「持株会社」は、同時に、同族内の世代交代にともなう株式の分散化を防ぐ手段にもなっている。すでに1970年代より以前から、このような「持株会社」への株式の集中は行なわれていた。たとえば5位のペニョレスの機関株主のアルバコール社(Albacor。バイリエス一族が牛耳るクレミ・グループの持株会社といわれている)、同じく9位のIMMSAのエンプレサリオス・インドゥストリアル・デ・メヒコ社(Empresarios Industrial de México。ラレーア一族の持株会社、1967年設立)、25位ポンデロサのチワワ・グループ(Grupo Chihuahua。

バリィナス一族の持株会社といわれている)、33位アウトランのメヒカーナ・デ・インベルシオネス・ミネラス・エ・インドゥストリアレス社(Mexicana de Inversiones Mineras e Industriales。マデロー一族の持株会社、1962年設立)、15位トルテカと35位トレメックの機関株主インドゥストリアルICA社(Industrial ICA, Sociedad de Fomento。建設企業グループICAの持株会社)、等の事例をあげることができる。1970年代以降新たに設立されたと考えられるものとして、3位パロレス・インドゥストリアレスの機関株主ヘントール社(Gentor。創業者一族のひとりハイメ・ガルサ・セプルベダの持株会社)^(注5)、6位ビンボーの四つの機関株主^(注6)、12位ガメサのコーラル・グループ(Grupo Coral。サントス一族の持株会社)があげられる。企業グループを牛耳る同族集団が、持株比率の低下や持株の分散化、それにともなう企業経営におけるイニシアティブ喪失の脅威に対してこのような対応策を取るかぎり、彼らの株式所有比率がある程度低下したとしても、その企業グループに対する支配力は、保持され続けると考えられる。

(注1) Cordero; Santin, 前掲書, 9, 15ページ。

(注2) Jacobs, Eduardo, "La evolución reciente de los grupos de capital privado nacional," *Economía mexicana*, メキシコ, CIDE, 第3号, 1981年, 26ページ。

(注3) *Diario oficial*, 1973年7月20日, 11ページ。

(注4) デスク・グループにおけるヒアリングより。

(注5) ヘントール社の場合、持株会社への株式の集中は、新株主の参入に対してよりも、同族内部の主導権争いに、より有効性を発揮した例といえる。旧モンテレイ・グループがアルファアとパロレス・インドゥストリアレスのふたつのグループに分裂したとき、アルファアの主導権はガルサ・サダ家(当主はベルナルド・ガルサ・サダ)が、パロレス・インドゥストリアレスの主導権はガルサ・ラグエラ家(当主はエウヘニオ・ガルサ・ラグエラ)が握ることとなり、2人の従

兄弟に当たるハイメ・ガルサ・セプルベダはふたつの企業グループの株式のわずかな部分を受け取ったのみで、経営から排除された。ハイメは持株会社ヘントール社を設立し、独自に事業活動を開始した。そしてそこで得た資金を用いて、1984年に、株価の暴落により株式を手放したがっていた一族内の株主から、さらに、株式市場において、パロレス・インドゥストリアレス株の買い占めを行なった。その結果ヘントール社を含めたガルサ・セプルベダ家の持株比率は85年には33.1%に上昇し、同家は筆頭株主となる。

(注6) 同グループの株主名簿を検討すると上位株主として五つの機関株主が登場する。それらの創設者と創設年を探ってみると、創設者はいずれも同グループの創業者一族である。さらに創設年は1962, 80, 81, 83年(2社)となる。創設年が、1980年の同グループの株式市場上場年後に集中していることから、持株会社の設立は株式市場上場への対応の意味合いが強いことがうかがわれる。メキシコ市商業・不動産登記所の5社の登記資料より。

むすびにかえて

民族系大企業グループの歴史において、1970年代から80年代初頭にかけてはきわめて重要な時期にあたる。それは、ひとつに、この時期に過去に例を見ない規模で企業グループの拡大が達成されたこと、さらに、このような拡大にともない、企業グループのあり方にさまざまな変化が引き起こされたことによる。

この時期に民族系大企業グループが急速な拡大を遂げることができたのは、ひとつに拡大のための条件が存在したためである。その条件とは、政府の民族系企業育成策と石油ブームであった。しかし、すべての民族系企業グループがこのような条件を生かし、発展のてことすることができたわけではない。拡大の好機に対して的確な対応を取り得た企業グループのみが、その恩恵をこうむることができたといえる。

本稿においては、企業グループの規模拡大のための対応として、資金調達における外部資金への依存の増大と外資との提携関係の強化をあげた。

企業グループの拡大は、既存企業の生産能力を規模と生産性の両面で向上させながら、さらに、新たな企業を新設ないしは買収によってグループ内に取り込み、それによって活動分野を広げていくという非常にダイナミックなものであった。その結果、多くの民族系大企業グループが、従来、外資系企業、政府系企業に対して相対的に優位に立つとされた非耐久消費財部門での足場を一層堅固なものにしたばかりでなく、劣位に立つとされていた耐久消費財、中間財、資本財部門へも積極的に進出していった。短期間におけるこのような拡大には、巨額の資金と新たな技術が必要とされる。このふたつの要件を、民族系大企業グループは、外部資金を導入し、外資との提携関係を強化することによって充足させたといえる。このことは、民族系大企業グループの発展の歴史において次のような意味で画期的な重要性をもつものであった。

ひとつは、従来、多くの民族系大企業グループの発展を阻んできたふたつの制約、資本と技術の制約が取り払われたことである。そのことによって、民族系大企業グループの将来の発展の展望が大きく開けることとなった。

もうひとつは、このような変化を経ることによって、地方と中央の民族系大企業グループ間の差異が縮小したことである。新たな段階への飛躍は、特に、同族性の強い地方の大企業グループのそれまでのあり方に変更を迫ることとなる。1970年代から80年代初頭にかけて、地方の大企業グループは、上記に述べたような成長過程を辿ることによって、従来からの特徴とされてきた所有と経営に

おける閉鎖性を緩和することを余儀なくされた。その意味で多くの場合、所有や経営に外資や政府が参画し、比較的閉鎖性の緩やかな中央のグループのあり方に一步近づいたといえよう。ただし、形式的な閉鎖性は放棄されても、企業グループの組織的な再編により、同族支配はいまだに堅固であるといえる。

以上のような特徴を持つ1970年代から80年代初頭にかけての民族系大企業グループの発展過程を、P・エバンスが提起する、周辺国の従属的資本主義発展における周辺国民間大資本、周辺国国家、多国籍企業との同盟関係の形成の視点から説明するとすれば、どのような整理が可能であろうか。最後に検討を試みたい。

本稿では、メキシコの事例において、エバンスがあげる同盟の三つの担い手のうちのひとつ、民間大資本、具体的には民族系大企業グループに焦点をあてて、1970年代から80年代初頭にかけてのその変化を分析した。この間の、民族系大企業グループと政府、多国籍企業との関係をそれぞれ整理すると、以下のとおりとなる。

1970年代から80年代初頭において、政府と民族系大企業グループの関係は、基本的には協調関係にあったといえる。エチェベリア大統領期後半に、特に「分配面」での政策をめぐる対立は見られたものの、この時期に、外資規制、持株会社の奨励、株式市場の育成等、民族系大企業グループの成長を促す政策が出されており、さらにこれらの政策は、民族系大企業グループの成長に大きく寄与したと考えられるためである。政府が民族系大企業グループ育成策をとるのは、それらがメキシコ経済においてすでに揺るぎない地位を確保しており、もはやその存在を無視して発展戦略を策定できないことによると考えられる。このような

状況において政府が取り得る策は、経済発展の担い手としての重要性を認識したうえで、その発展の方向を政府がめざす方向へ誘導することであろう。経済発展という点においては政府と民族系大企業グループの利益は一致しているといえる。この点をおさえておくことは、特に、近年指摘されるような、大企業家の反政府的な行動の意味を理解するうえで、きわめて重要であると考えられる。

民族系大資本と多国籍企業の関係について述べれば、この時期に両者の関係は緊密化した。特に注目される点は、すでに1950年代から中央の大企業グループにおいては、多国籍企業との提携関係が成立していたが、この時期においてはこのような関係が地方の大企業グループへも拡大したことである。このような関係を、本論では民族資本の外資に対する従属化ととらえるのではなく、共生・補強関係としてとらえることとした。それは、ふたつが相互に結びつくことで、それぞれの力を一層強固なものにしていると考えられるためである。ただしその関係は、安定的で平穏なものではなく、企業内部では経営のイニシアティブをめぐる厳しい攻めぎあい展開されていると考えられる。その意味で株式のマジョリティーを誰が握るかは決定的に重要な問題である。そのようなイニシアティブ保持の手段として、この時期に多くの民族系大企業グループにおいて設立された持株会社は、重要な意味を持ったと考えられる。その意味からいえば、同盟の担い手たる周辺国の民間大資本の実態とは、民族系大企業グループのメキシコ人株主一般ではなく、持株会社に株式を集中して経営のイニシアティブを握る、少数の利益集団であるといえる。

以上の関係を総括すれば、政府の政策的支援も

同盟関係のひとつに含めるならば、1970年代から80年代初頭にかけての民族系大企業グループの成長は、企業グループを実質的に牛耳る民族系少数利益集団、政府、外資との同盟関係を基礎に達成されたといえる。さらに付け加えれば、このような同盟関係において、政府の政策的支援を受けた民族系少数利益集団は、外資に対して相対的に有利な立場にあったといえる。このような同盟関係に支えられた民族系大企業グループの急成長は、メキシコ経済の成長のひとつの要因となった。し

かし、同時に、同盟の担い手と、同盟から排除されたもの間に一層の格差をもたらし、メキシコ経済の独占化をさらに一步推し進める働きをしたといえる。

(アジア経済研究所地域研究部)

〔付記〕 本稿は筆者が1984～87年にアジア経済研究所海外派遣員としてメキシコで実施した調査を基礎にした成果である。