

メキシコの民族系大企業グループ (I)

——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 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, 本号)
 - 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, 次号)
 - 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

はじめに

メキシコの民族系大企業グループは1970年代から80年代初頭にかけてめざましい成長をとげた。本稿は、鉱工業部門の民族系民間大企業グループに焦点をあて、それらの成長の過程を、それらを取り巻く経済環境と関連させながら、実証的に明らかにすることを主なねらいとしている。

本論に先立ち、まず、民族系大企業グループに関する従来の研究を紹介し、それらの研究が持つ問題点と関連させながら、筆者の問題意識を明らかにしておきたい。

メキシコの民族系企業は一般に非常に閉鎖的であり、その実態把握のための資料の入手は、従来、非常に難しかった。このような事情から、これまでの研究では、非常に限られた資料に基づいて民族系企業論や民族資本論が展開される場合が多かった。そのため、資料の不足をイデオロギー先行の議論で補うことがしばしば行なわれてきた。そ

の事例としてアギラル (Alonso Aguilar M.) や ラミレス (Mario Ramirez R.) の研究をあげることができる(注1)。ともに国家独占資本主義論の立場からメキシコの民族系大資本の特徴を分析している。アギラルの研究は1967年、ラミレスのそれは76年に発表されたものであるが、いずれも、民族系大資本はメキシコ経済の寡頭支配体制の中核に位置するが、投資意欲に欠け、生産性も低く、国民経済の発展の担い手としての役割を果たしえない存在であると評価する点で一致している。彼らの議論の限界は、たとえば1960年代のアギラルのとらえ方によってはその後の変化が説明できないこと、また70年代のラミレスの認識が、本稿でこれから述べるように、民族系大企業グループの実態とは大きくかけ離れたものであったことから明らかであろう。

同じ国家独占資本主義論の立場から民族系大企業の特徴をより実証的にとらえようとした研究に、1979年に発表されたフラゴソ (Juan M. Frago-so) 等の研究がある(注2)。この研究は、1970年代前半のエチェベリア政権期にみられた政府と民族系大資本家の対立、民族系大資本家内部の政治性向の差異に注目し、このような対立、政治性向の差異を大資本家のよって立つ経済的基盤、大資本家相互および彼らと政府との関係から説明しようとしたものである。この研究の大きな貢献は、第1に、民族系大企業の具体的な姿から民族系大資

本総体をとらえ直そうとしている点、つまりより実態に近づいた分析を行なっている点、第2に、大資本家間の差異に注目し、彼らを、政府に対する政治的な立場(親政府的か、反政府的か)を基準に、北部勢力、1940年代以降成長した勢力、中央の銀行を中心とする勢力の三つに分類を試みていることである。そして北部勢力=反政府、1940年代勢力=親政府、銀行を中心とする勢力=その中間という特徴づけを行ない、そのような特徴が生じる要因をそれぞれが率いる大企業の発展の経緯から説明している。この研究の問題点は、第1に、政治性向からのみ分類を行なおうとするために、分類にあてはまらない数多くの民族系大企業が考察の対象から外れている点である。第2の問題点は、銀行資本の評価についてである。彼らは三つの勢力のなかで銀行を中心とする勢力(具体的にはバンコメル、バナメックス、クレミの3銀行)が最も強力であり、レーニ的な意味での金融資本が成立しているとしている。しかし産業資本の銀行資本による支配を裏づけるデータは提示されていない。第3の問題点は民族資本と外資の関係のとらえ方である。彼らは両者を別個の独立した存在としてとらえており、メキシコ経済におけるそれらの相対的地位についてふれ、外資は以前ほど支配的ではなくなつたと評価している。しかし民族系大企業グループの近年の成長を促した一つの要因は外資との提携関係の強化であり、民族資本の成長が外資の支配力を相対的に低下させたと理解できるようにとらえ方は、メキシコ経済において外資が持つ重要性についての認識を誤らせるものであろう。

以上は国家独占資本主義論の立場から書かれた研究であるが、民族系大企業グループの実態解明を主眼とした実証研究は、フラゴソ等の研究より以前にすでに発表されている。なかでも先駆的な

意味を持つ研究は、1977年に発表されたコルデロ(Salvador Cordero)等の研究である(註³)。彼らはメキシコの経済集中化の現象に注目し、その担い手の一つとして民族系大企業グループの存在を指摘、その特徴を明らかにすることを試みた。彼らの研究の大きな貢献は、131の民族系大企業グループの要覧を作成したことである。それによって民族系大企業グループの概要が初めて明らかになったといえる。もう一つの重要な研究は1982年に発表されたハコフス(Eduardo Jacobs)の研究である(註⁴)。ハコフスは1970年代後半の民族系大企業グループの成長過程の特徴を、活動分野の拡大、成長の資金源、組織的な変化、政府の政策との関連から分析した。コルデロ等もハコフスとともに、民族系大企業グループの国民経済にしめる重要性にもかかわらずその実態はほとんど明らかにされていないという研究の現状を指摘し、このような重要性を持つ経済の担い手について知識を得ることが、彼らの研究の主な目的であるとしている。そのこともあって、彼らの研究はフラゴソ等のそれのように、特定の理論的枠組のもとで分析が行なわれているわけではない。しかし、実態認識を深め、さらに、今後研究を進めるうえで指針となりうるようないくつかの論点を提示したという意味で、彼らの研究は大きな重要性を持つと考えられる。

次に以上述べた既存研究のあり方との関連で筆者の問題意識を明らかにしたい。

筆者が民族系大企業グループを研究の対象として取り上げる理由は、民族系大企業グループが、メキシコ経済の中核にあって、経済発展の一つの担い手として重要な役割を果たしてきたという認識を持つためである。しかし国民経済に占める重要性にもかかわらず、その実態は、不明の部分が

多い。本稿の目的は、民族系大企業グループの実態に関する知識を深めることであり、その意味でコルデロやハコフスの研究の延長線上に位置するものであるといえよう。

1970年代から80年代初頭までの民族系大企業グループの急成長過程を分析対象とする積極的意義は、この時期が、民族系大企業グループの発展の歴史において画期的な意味を持つと考えるためである。この時期に多くの民族系大企業グループは、生産規模を拡大させたばかりでなく、企業経営の特質を変化させた。同じ時期を扱った従来の研究においては、このような変化の重要性に対する認識が不十分であると考えられる。たとえば外資との関係についてのフラゴソ等やハコフスの認識、成長の資金源についてのハコフスの掘り下げ方の不足等である。

最後に、本論における筆者の分析視角について述べておきたい。筆者は、メキシコの民族系大企業グループの発展の特徴を考察するに際して、P・エバンスが提起する「トリプル・アライアンス」論が有用ではないかと考えている。エバンスは従属論の流れをくむアメリカの経済学者であるが、その議論の特徴は、発展途上国(彼のことばを用いれば周辺国)の発展(同じく従属的發展)の可能性を認め、そこにおける民族資本の役割を積極的に評価している点である。彼が周辺国における従属的資本主義發展の特徴として指摘するのは、多国籍企業、民族ブルジョアジー、周辺国政府の間での同盟関係(彼のことばを用いればトリプル・アライアンス)の形成である。そして、民族系大企業との関連で彼の従属的發展とトリプル・アライアンスの議論の独自性は、従属的發展を必ずしも周辺国資本の帝国主義による一方的な取り込みであるとは見なさないこと、さらに、周辺国資本は常に同

盟関係のなかで従属的地位に置かれているという見方はとらず、多国籍企業に対し交渉のてことなるような、経済的、政治的優位を持ち得る場合もあるとしている点にある。もっともこのような同盟関係に支えられた従属的發展は、その担い手の内部、および彼らと発展から排除された者の間にさまざまな利害の衝突を生みだし、矛盾を抱えながら進展するとエバンスは述べている^(注5)。このようなエバンスの議論は、1970年代から80年代初頭におけるメキシコ經濟の急成長とそこにおいて民族系大企業グループが果たした役割、さらにその過程で惹き起こされた民族系大企業グループ自体の変化の意味を考える際に、多くの示唆を与えてくれると考えられる。

以下においては次のような順序で考察を進めたい。まず最初に、本稿が分析の対象とする民族系大企業グループを提示し、それらの国民經濟に占める位置を検討する。次に、株主の検討によりそれぞれの企業グループを支配する利益集団の特徴を明らかにする。この点に検討を加える理由は、一般に「民族系」といわれる企業のなかには実質的には外資系、政府系と見なしうる企業までも含まれている場合が多く、「民族系」といわれるものの実態を把握する必要があると考えるためである。第II節においては1970年代から80年代初頭におけるメキシコ經濟の動きを概観した後、民族系大企業グループの急成長過程を、生産規模の拡大の観点から考察する。さらにこの過程で進行した主要民族系企業グループの分裂・統合による資本の集中化について述べる。第III節と第IV節においては生産規模の拡大にともない惹き起こされた企業経営の特質の変化、組織的再編について検討を加える。最後に、以上の検討を踏まえて、1970年代から80年代初頭にかけての民族系大企業グルー

プの急成長がその発展の歴史においていかなる意味を持つのかについて、考察を加えたい。

(注1) Aguilar M., Alonso, "El proceso de acumulación de capital," A. Aguilar M.; F. Carmona, *México: riqueza y miseria*, メキシコ, Editorial Nuestro Tiempo, 1967年, 49~93ページ/Ramirez Rancaño, Mario, "Los empresarios mexicanos: las fracciones dominantes," *Problemas del desarrollo*, メキシコ, IIE, UNAM, 第7巻第24号, 1975年11月・76年1月, 49~82ページ。

(注2) Fragoso, J. M.; E. Concheiro; A. Gutierrez, *El poder de la gran burguesía*, メキシコ, Ediciones de Cultura Popular, 1979年。

(注3) 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。

(注4) Jacobs, Eduardo, "La evolución reciente de los grupos de capital privado nacional," *Economía mexicana*, メキシコ, CIDE, 第3号, 1981年, 23~44ページ。

(注5) Evans, Peter, *Dependent Development, the Alliance of Multinational, State and Local Capital in Brazil*, プリンストン, Princeton University Press, 1979年。

I メキシコ経済と

民族系大企業グループ

1. 国民経済に占める民族系大企業グループの位置

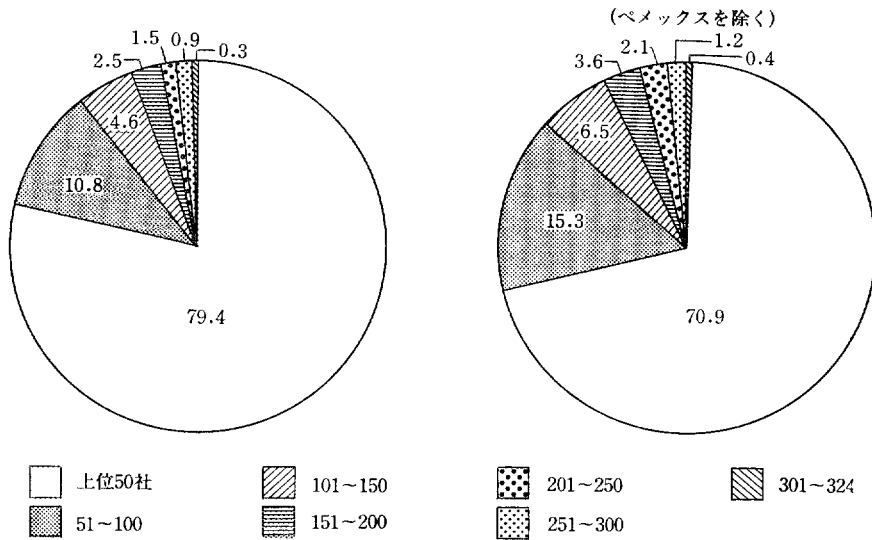
民族系大企業グループを折出し、その国民経済に占める比重を明らかにするための資料としては、メキシコの経済誌『エクспанション』(*Expansión*)に毎年発表される大手企業番付を用いたい(注1)。

メキシコの企業は政府系と外資系が単独の企業からなる場合が多いのに対し、民族系民間企業は持株会社の下に統合された企業グループを形成す

る場合が多い。そのため、民族系民間企業を個別企業でみた場合規模は小さいが、同一の資本系列にある企業群を一つの資本の単位としてみた場合、その規模は外資系、政府系に匹敵する場合が多い。このような事情から、『エクспанション』誌は1985年に、それまでの個別企業と企業グループの差異を無視した企業番付の編纂方法を改め、以降、企業グループに属する個別企業をも含めた大手500個別企業と、グループのみを対象とした大手グループの、二つの番付を発表している。民族系大企業の国民経済における重要性を正しく認識するためには、個別企業ごとの分析より、個別資本ごとの分析が必要と思われる。そのために本稿においては『エクспанション』誌の二つの番付をもとに個別資本ごとの番付を作成し、それをもとに考察を行ないたい。

『エクспанション』誌1987年版(掲載されたデータは85年と86年のもの)の企業番付は、個別企業500社と企業グループ109から構成されている。個別企業500社のなかには企業グループの構成企業も含まれているので、このような重複する部分を除くと、二つの企業番付が対象とするのは、324個別企業・グループとなる(215個別企業と109グループ)。この324個別企業・グループの規模別の売上高の構成は第1図に示すとおりである。これから明らかになるのは、売上高が上位へ極端に集中していることである。上位50に全体の売上高の約80%が、上位100では約90%が集中している。売上高が他と比較して極端に高い企業番付1位のペメックス(メキシコ石油公社)を除いても、図に示すように上位49に約70%、上位99に約85%の売上高が集中している。メキシコ経済の中核を成すような大個別企業・グループは、上位50までに、広く見ても上位100までに含まれていると考えられ

第1図 大手324個別企業・グループの規模別売上高構成(%)



(出所) “Las 500 empresas más importantes de México,” *Expansión*, 1987年8月19日/
 “Los grupos más importantes de México,” *Expansión*, 1987年9月2日。

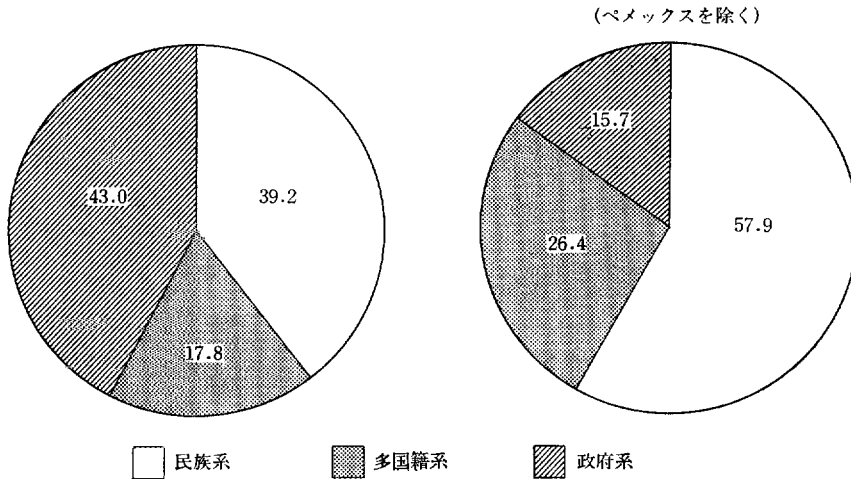
る。

企業番付の上位を占めるような大個別企業・グループが、1986年現在、国民経済においていかなる比重を占めるのか、それを示す数字は見当たらない。しかし1984年についてみると、この年の『エクспанション』誌の企業番付の上位50までに位置する個別企業・グループの売上高の合計は、この年のメキシコの粗産出額 (valor bruto de la producción, 1年間に生産された各企業の産出物の国民経済全体についての合計) の18.9%、上位100では21.0%を占めた(注2)。また、1970年代の同様の数字をあげれば、E・ハコフスとJ・マルチネスの試算によれば、78年において『エクспанション』誌の企業番付中上位50の売上高の合計は、同年のメキシコの粗産出額の14.4%を、上位200では20.4%を占めた。1978年の企業番付の編纂方法から考えると、個別資本単位で順位を付けた場合こ

の数字はさらに上昇すると考えられる(注3)。いずれにしても、本稿が考察の対象とする大企業はメキシコ経済において際立った重要性を持つといえる。

1986年時点での上位100は44個別企業と56グループから成る。一方、それらの資本の性格は、『エクспанション』誌の分類によれば、民族系民間62、外資系25、政府系13となる。その売上高の構成は第2図に示すとおりである。1位のペメックスの売上高を含めると政府系の売上高が全体の43%を占め、民族系民間のそれを上回るが、ペメックスを除くと民族系民間の売上高が半分以上を占める。民族系民間62の活動部門をみると、製造業42、鉱業5、商業9、金融3、その他3となる。売上高の構成は、同じ順に72%、8%、13%、4%、3%となる。本稿においてはこのうちの売上高で80%を占める製造業・鉱業部門の47を分析の

第2図 大手100 個別企業・グループの資本の性格別売上高構成 (%)



(出所) 第1図と同じ。

対象としたい。以下において民族系民間個別企業・グループの特徴を述べる場合、この二つの部門に限定していることをあらかじめお断わりしておきたい。47は、42企業グループと5個別企業から成り、グループを構成するものがおよそ9割を占める。このことから、47に含まれる個別企業・グループをさす場合は、特に問題がなければ、便宜上、企業グループということばで総称することとしたい。第1表に42企業グループと5個別企業の名称と主要活動業種を示した。

2. 民族系大企業グループを支配する利益集団の特徴

『エクспанション』誌が大手個別企業・グループを資本の性格によって民族系民間、政府系、外資系の三つに分類する際、何を基準に分類しているかについては番付表に明記されていない。結果から判断すると過半数株式を握る株主の性格、つまり、過半数株式をメキシコ人またはメキシコ系企業、政府、外国人または外資系企業のいずれ

が握るかによって分類していると考えられる。しかし、いずれの株主の持株も過半数に達しない場合もあり、その場合の判断基準は不明である(註4)。

過半数株式を握る株主から企業の性格を判断することの問題点は、たとえばそれが分散所有されている場合、経営面から見れば必ずしも企業の性格を反映していない場合が存在することである。たとえば民族系民間資本が51%を占めていても、それが多数の株主に分散所有されており、同時に残る49%が単一の外資系企業に所有されている場合、経営面から見ればその企業は外資系企業に近いといえる。このように、過半数株式を握る株主の性格によって分類した場合の民族系企業のなかには、さまざまな性格のものが含まれていることが考えられる。そこで、以下においては、それぞれの企業グループの株主を検討しながら、『エクспанション』誌が民族系と分類する企業グループが実際にはどのような性格を有する利益集団の支配下にあるのかを明らかにしておきたい。

第1表 『エクспанション』誌によるメキシコの大手100個別企業・グループ中、
民族系の鉱業・製造業部門の個別企業・グループ(1986年)

順位	個別企業名, または, 企業グループ名 (数字は『エクспанション』誌の順位*)	主要活動業種
1	(1) Grupo Industrial Alfa, S. A.	鉄鋼・石油化学・食品・その他
2	(2) Vitro, S. A.	ガラス・プラスチック
3	(4) Valores Industriales, S. A.	ビール・その他の飲料・金属製品・食品
4	(6) DESC, Sociedad de Fomento Industrial, S. A. de C. V.	石油化学・自動車部品・食品
5	(7) Industrias Peñoles, S. A. de C. V. y Subs.	鉱業・化学
6	(8) Grupo Industrial Bimbo, S. A. de C. V.	食品
7	(9) Cydsa, S. A.	化学繊維・プラスチック・鉱業
8	10 Celanese Mexicana, S. A.	化学繊維
9	(10) Grupo Industrial Minera México, S. A. de C. V.	鉱業
10	(11) Cementos Mexicanos, S. A. y Subs.	セメント
11	(13) Grupo Condumex, S. A.	導線・家電・自動車部品
12	(14) Grupo Gamesa, S. A.	食品
13	(15) Sociedad Industrial Hermes, S. A. de C. V.	自動車部品・機械・金属製品
14	(16) Cia. Industrial de San Cristobal, S. A. y Subs.	製紙
15	(17) Empresas Tolteca de México, S. A. de C. V.	セメント
16	(18) Tubos de Acero de México, S. A.	鉄鋼
17	(19) Grupo Industrial Saltillo, S. A. de C. V. y Subs.	家電・金属製品・自動車部品
18	27 Fábrica de Jabon La Corona, S. A. de C. V.	石鹼・脱臭剤
19	29 Cigarros La Tabacalera Mex., S. A. de C. V.	たばこ
20	(23) Grupo IMSA, S. A.	金属製品
21	(27) Industrias Nacobre, S. A. de C. V. y Subs.	金属製品・自動車部品
22	(29) Grupo Anahuac	セメント
23	(30) Unión Carbide Mexicana, S. A.	化学
24	(31) Grupo Sidek, S. A.	金属製品
25	(33) Ponderosa Industrial, S. A. y Subs.	製紙
26	44 Fábrica de Calzado Canadá, S. A. de C. V.	製靴・皮革製品
27	(34) Grupo Continental, S. A.	飲料
28	(35) Industrias Purina, S. A. de C. V.	食品
29	(36) Grupo Aluminio, S. A. de C. V.	非鉄金属
30	(38) Copamex, S. A. de C. V. y Subs	製紙
31	58 Ganaderos Productores de Leche Pura, S. A.	食品
32	(41) Grupo Primex, S. A. de C. V.	プラスチック
33	(42) Cia. Minera Autlán, S. A. de C. V. y Subs.	鉱業
34	(43) John Deere, S. A. de C. V.	機械
35	(45) Transmisiones y Equipos Mecánicos, S. A.	自動車部品
36	(46) Indetel, S. A. de C. V. y Subs.	電気機器
37	(47) Corporación Industrial San Luis, S. A. de CV.	鉱業
38	(48) Conductores Monterrey, S. A.	金属製品
39	75 Compañia Minera de Cananea, S. A.	鉱業
40	(49) Mexinox, S. A.	鉄鋼
41	(51) Mabesa, S. A. de C. V.	家電
42	(62) Cobre de México, S. A. de C. V. y Subs.	非鉄金属
43	(53) Grupo Industrial Ramirez	自動車・自動車部品
44	(55) Empresas Industria del Hierro, S. A. de C. V.	機械・金属製品
45	98 Kenworth Mexicana, S. A. de C. V.	自動車
46	(56) Grupo Industrial Camesa, S. A.	鉱業・鉄鋼・金属製品
47	101 Aceros Nacionales, S. A.	金属製品

(出所) 第1図と同じ。

(注) * カッコがあるのは109グループ・リスト中の順位, カッコがないのは500個別企業中の順位。

まず, 本稿が考察の対象とする47企業グループ中, 資料の入手しえた18について1985年の株主の構成を検討してみたい。その内訳は個別企業とグループを合わせた番付において50位までに位置す

るものが13, 51位から100位の間に位置するものが5である。つまり分析の対象は上位に偏っていることを念頭においていただきたい(注5)。

第2表は18企業グループの株式の上位株主への

第2表 民族系企業グループ18の株式の少数株主への集中状況(1985年)

(%)

企業ID	筆頭株主	上位3株主	上位5株主	上位10株主	最大株主集団
1	10.6	28.4	45.9	63.5	Garza-Sada 家 45.9%, その他の同族 9.4%
2	7.6	16.2	22.6	38.1	Sada-Treviño 家 20.0%, その他の同族 7.8%
3	27.5	59.7	75.3	89.0	Garza-Sepúlveda 家 33.1%, Serfin 銀行信託基金 17.7%
4	30.5	50.4	64.5	76.7	Senderos 家 33.3%
5	16.8	44.5	61.7	80.2	Albacor (CREMI グループの持株会社) 14.7%, Bailleres 家 14.9%, NAFINSA (政府系開発銀行) 16.8%
6	32.5	61.9	70.0	84.2	創業者の4家族とその持株会社 (Torrallordana, Sevitje, Jorba, Sendra) 72.0%
7	35.2	59.3	64.9	74.7	Sada-Zambrano 家 20.0%, Vitro 社 35.2%, Serfin 銀行信託基金 20.6%
10	6.3	16.9	24.6	40.2	Barrera 家 11.4%, Zambrano 家 18.3%, Brittingham 家 8.4%
11	31.6	59.7	74.0	85.0	NAFINSA 31.6%, Ericsson (外資) 20.0%, Pirelli (外資) 17.3%
15	49.0	73.8	79.7	84.5	Associated International Cement (外資) 49%, ICA 関係者少なくとも 21.4%
16	32.5	48.8	56.3	65.4	Morgan Guaranty Trust (外資) 32.5%, NAFINSA 10.6%, 同社の役員 (5人) 8.4%
17	9.0	22.8	34.9	65.0	Lopez del Bosque 家 71.7%
21	42.7	86.3	94.0	99.1	Atlantic Ritchfield Co. (外資) 40%, 残りの株式は多数の証券会社により分散所有
25	83.5	84.5	84.5	n. a.	Grupo Chihuahua 83.5%
29	44.3	89.3	90.5	92.7	Aluminium Co. of America (外資) 44%, Ind. Luismin (番号37位の企業の子会社) 26.2%
33	29.1	67.3	80.8	86.6	Madero 家 7.2%, Cia. Mex. de Inversión... (Madero 家の持株会社) 29.1%
35	40.3	96.8	99.3	100.4 ²⁾	Inst. para Dept. de Valores 40.3%, Clark Business Service (外資) 35.3%, ICA 21.2%
39	50.7	58.5	60.3	60.5	NAFINSA 50.7%, CFM (政府機関) 5.5%

(出所) メキシコ証券取引所所蔵の各社の株主総会出席者名簿より作成。

(注) 1) 第1表における順位を示す。

2) 合計が100%をこえるが、原資料のとおり。

集中の状況と、株主中の最大の集団を示したものである。まず株式の集中状況を見ると、筆頭株主が過半数の株式を握る企業グループが2、上位3株主が過半数を握るものが12、同じく上位5株主が14、同じく上位10株主が15となる。10株主で過半数に満たないのは二つにすぎない。株式の少数株主への集中が極度に進んでいることが明らかになる。次に株主の性格から18企業グループを分類すると、次のようになる。

(A) 同族性の強いもの 11 (1~7, 10, 17, 25, 33位)。

(B) 民族系資本家グループまたは同族と、外資の二つの大利益集団が存在するもの 3 (15, 29, 35位)^(注6)。

(C) 外資・政府が株式の相当部分を握るが、後

に述べるように、設立の経緯、経営のあり方から外資系とも政府系とも言えないもの 2 (11, 16位)。

(D) 民族資本51%以上であるが、株式の分散状況から考えて実質的に外資系企業に近いもの 1 (21位)。

(E) 政府系と考えられるもの 1 (39位)。

さらに、残りの29企業グループ中、他の資料で主要利益集団が明らかになる13について同じように分類すると次のようになる^(注7)。

(A) 7 (9, 12, 13, 20, 26, 37, 43位)^(注8)。

(B) 2 (28, 44位)^(注9)。

(D) 4 (8, 14, 23, 34位)^(注10)。

主要株主が不明な16企業グループについて『エクスパンション』誌に載せられた資本構成をあげ

れば、100% 民族資本が9社、外資・政府参加企業が6社、不明が1社となる。以上の事実から次の点が指摘されるであろう。

- (1) 民族系企業グループといっても、株式の集中状況から考えると、実質的に政府系や外資系といえるさまざまなものが含まれている。このことは『エクспанション』誌の分類法、ひいては過半数の株式を所有する株主の性格から企業グループの性格を判断しようとする問題点となる。
- (2) しかし(1)の点を考慮にいれても、全体のなかで大きな比重を占めるのは、民族資本家が株式の大半を握る企業グループであることには変わりがない。しかも注目される点はその多くが創業者一族が株式の相当部分を握る同族企業グループであることである（47中少なくとも18企業グループ）。
- (3) とはいえ、外資の資本参加が行なわれていないと言える企業グループは株主名簿が入手し得た18中9企業グループ、47全体では今のところ判明しているのは18企業グループのみである。その他の企業グループではさまざまな比率で外資参加が行なわれている。

民族系企業グループへの外資の参加、しかも経営権を掌握できそうな高比率での参加は、外資による民族資本の取り込みとも理解できる。しかし見方を変えれば、民族資本による外資の取り込みとも理解できよう。たとえば(B)（民族系資本家グループまたは同族と、外資の二つの大利益集団が存在するもの）に分類された5企業グループの場合、いずれもそれ自体が企業グループであるが、これらの企業グループが、さらに上位の企業グループの構成部分を成している。たとえば15位の

トルテカ・セメントは35位のトレメック、44位のインドゥストリア・デル・イエロとともに建設企業グループのイカ(ICA)グループに属する。3企業グループの共通点はともに建設用の機械・資材を生産していることにある。イカ・グループは3企業グループを傘下に治めることによって資材の安定供給を保証され、またそのことによって市場支配力を強化しているといえる。一方、外資側にとってはイカ・グループとの提携は投資資金の節約と製品の安定した市場の確保を保証する。つまりここにおいては外資と民族系企業グループがお互いにその力を補強し合うような関係が成立していると言える。そのような外資との関係は、(A)（同族性の強いもの）に分類された民族系企業グループについても見られるものである。100% 民族資本であるのは持株会社のレベルにおいてであって、後に述べるように、その子会社のレベルではさまざまな比率で外資の参加が見られる。

- (4) 民族系と分類されたもののなかには、政府、外資、民族資本がともに参加し、その性格が定かでないものも存在する。(C)の2企業グループ、コンドゥメックスとタムサである。ともに1950年代初頭、メキシコの重化学工業化の初期に、政府の工業化政策において重点開発部門であった電力産業（コンドゥメックスの場合）と石油産業（タムサの場合）へ資材（電線と鋼管）を供給することをねらいとして、メキシコ人投資家と外資系企業の共同出資で設立された。設立後しばらくして政府系の開発銀行であるナフィンサ（Nacional Financiera, S.A. NAFINSA）が、さらに後に、別の外資系企業とメキシコ人投資家が新たに出資者と

して加わった。このように出資者が増加していった最大の理由は、事業の発展に際して、巨額の資金と高度の技術が必要とされたためと考えられる。メキシコ人投資家と政府と外資が投資資金を分担しあい、さらに外資が技術を提供するかたちで二つの事業は発展してきたといえる。このような設立と発展の経緯が、現在見られるような外資系とも、政府系

とも、さらに民族系民間とも判断のつかないような両社の性格を生み出したと考えられる^(注1)。その意味では民間の資本蓄積が不十分な状況から重化学工業化を開始したメキシコの経済発展のあり方を反映していると言えよう。

ところで、民族系企業グループのなかで同族性の強い企業グループの比率が高いことはすでに述

第3表 設立年と本社所在地

企業*	設立年	母企業名	母企業の設立年	備考	本社所在地
同族系 18 社					
1	1974	Cervecería Cuauhtemoc	1891	1961年メキシコ化	ヌエボ・レオン州
2	1936	Vidriera Monterrey	1909		ヌエボ・レオン州
3	1936	Cervecería Cuauhtemoc	1891		ヌエボ・レオン州
4	1973				D. F.
5	1961				D. F.
6	1966	Panificación Bimbo	1944	1965年メキシコ化	D. F.
7	1965	Celulosa y Derivado	1945		ヌエボ・レオン州
9	1978				D. F.
10	1931	Cementos Monterrey	1920		ヌエボ・レオン州
12	1981	Ind. Fáb. de Galletas...	1925		ヌエボ・レオン州
13	1978			D. F.	D. F.
17	1975		1928		コアウィラ州
20	1976	Industrias Monterrey	1935		ヌエボ・レオン州
25	1978	Celulosa de Chihuahua	1952		チワワ州
26	1955				グアダラハラ州
33	1953				D. F.
37	1984				D. F.
43	1946	Trailers de Monterrey	1946		ヌエボ・レオン州
非同族系 14 社					
8	1944			1970年 ICA 資本参加	D. F.
11	1952	Condumex	1952		D. F.
14	1951				D. F.
15	1970	Cementos Tolteca	1909		D. F.
16	1952				D. F.
21	1950			D. F.	D. F.
23	1960			D. F.	D. F.
28	1978			D. F.	D. F.
29	1959	Aluminio	1954	1971年メキシコ化	D. F.
34	1955				ヌエボ・レオン州
35	1963				D. F.
39	1909				D. F.
44	1948				D. F.
45	1952				北バハカリフォルニア州

(出所) Bolsa Mexicana de Valores, *Anuario financiero y bursátil*, メキシコ, 1985年版/Mercametrica Ediciones, *Industridata: empresas grandes*, メキシコ, 1985-86年版/当該企業におけるヒアリング, その他から作成。

(注) * 第1表における順位を示す。D. F. はメキシコ連邦区。

べたとおりであるが、同族性の強い企業グループとその他の企業グループを比較してみると、一つの興味深い事実が明らかになる。それは、前者に地方を本拠地とする歴史の古い企業グループが多いのに対し、後者には首都のメキシコ連邦区（以下、D. F.）を本拠地とする歴史の新しい企業グループが多い点である。第3表に、47企業グループ中、資料の入手できた32について、同族系（18社）と非同族系（14社）別にそれぞれの本拠地と創設年を示した。創設年は現在ある企業グループのものである。企業グループによっては現在の姿に至るまでの前史を持つものがあり、それらについては前史を辿り、わかる範囲で母企業とその創設年を示した。本拠地は現時点のものであるが、一部（たとえばメキシコ化された企業）を除き現企業グループ、ないしは母企業の創設場所と同じと考えられる。まず本拠地を見ると、同族系では地方が11、首都のD. F.が7であるのに対して、非同族系では、首都が12、地方が2となる。つまり、同族系は地方に、非同族系は首都に本拠地を置く企業グループが多いということになる。また、創設年について、同族系のそれを年代別に示すと、1930年代以前が7、40年代3、50年代3、60年代2、70年代以降3となる。一方、非同族系について同じ数字を示すと、40年代2、50年代7、60年代2、70年代3となる。なお、外資系企業として設立され、後に民族化されたものについては民族化の年で分類した。それぞれの数字を比較してみると、同族系の場合1930年代以前に創設された企業グループが多く、非同族系の場合1950年代に創設された企業グループが多い。以上のような創設場所と創設年にみられる相違をメキシコの工業発展の特徴との関連で説明するとすれば、以下のとおりとなる。

メキシコにおける本格的な工業化は1950年代に始まる。それまであった製造業は消費財生産部門が中心で、その担い手は民族系民間企業、特に同族企業として設立・発展してきた企業であった。しかし1950年代になると政府の工業化政策の波に乗って、重化学工業部門を中心に新たな企業が設立される。この時期に設立された企業はD. F.に集中しているが、その理由としては、一つに、人口の集中により広大な市場と工業化のためのインフラストラクチャーが存在したこと、工業化政策の恩恵を享受するためには連邦政府と密接な関係を保てるD. F.に本拠を置くほうが有利であったこと、等があげられる。地方と同様にD. F.にも強大な資本力を持った同族グループ、資本家グループが存在した。彼らの多くは、地方のそれが同族性を保ちながらその事業を発展させてきたのに対して、重化学工業化の好機を捉えて、政府とのその緊密な関係を利用しながら、外資・政府と共同で新たな事業を開始するか、外資・政府のイニシアティブで設立される企業に株主として参加することで発展することとなった。このような発展の経緯の相違が、同族系と非同族系の創設の時期、本拠地の相違をもたらしたと考えられる。

以上、『エクспанション』誌が「民族系」と分類する企業グループの「民族」性の実態を、それぞれの企業グループを支配する利益集団のあり方から再検討した。以上の検討から民族系とされる企業グループの多くが、民族資本家、なかでも血縁関係で結ばれた同族が株式の大半を握る企業グループであるが、外資、政府資本もさまざまな比率でこれらの企業グループに参加していることが明らかになった。そしてこのような資本関係が形成された経緯について、メキシコの重化学工業化との関連で、説明を試みた。

以下においては、本節で提示されたメキシコの民族系大企業グループ47の、1970年代から80年代初頭における急成長の過程を、まず、生産規模の拡大の観点から明らかにしたい。

(注1) メキシコの企業に関しての包括的なデータが得られる資料としては、『エクスパンション』誌の他に、メキシコ証券取引所(Bolsa Mexicana de Valores)が毎年発行する『金融・株式年鑑』(*Anuario financiero y bursátil*)と民間の調査機関が毎年発行する『産業データ・大企業』、『産業データ・中企業』(Mercametrica Ediciones, S. A., *Industridata: empresas grandes*/同, *Industridata: empresas medianas*)がある。しかし前者の場合は対象とする企業が上場企業に限られていること、また後者の場合は対象企業の数が多いがそれぞれについてのデータ量が少ないこと等の問題があるため、本稿では『エクスパンション』誌の資料を採用した。

本稿のねらいとの関連でこの資料が持つ問題点は、同誌の企業番付作成のための調査の方法がアンケートによっており、回答をよせない企業が存在すること、そのために企業番付がすべての大企業を網羅していない点である。『エクスパンション』誌が示す未回答企業中、個別資本規模で上位100位以内に入ると思われる企業は、次のとおりである。

政府系— Comisión Federal de Electricidad(電力), Compañía Nacional de Subsistencias Populares(製造業・商業)

外資系— Sabritas, S. A. de C. V.(製造業)

民族系(外資参加企業を含む)— Kimberly Clark de México, S. A. de C. V.(製造業), Grupo Industrias Unidos(製造業), Cervecería Moctezuma, S. A.(製造業), Organización Benavides(商業), Empresa La Moderna(製造業), General Popo, S. A.(製造業), Herdez, S. A. de C. V.(製造業)。

(注2) 1984年の企業番付上位50社と上位100社の売上高の合計は“Las 500 empresas individuales más importantes de México,” *Expansión*, 1985年8月21日/“Los grupos más importantes de México,” *Expansión*, 1985年9月4日をもとに算出。また、1984年のメキシコの粗産出額はNAFINSA, *Economía mexicana en cifras 1986*, メキシコ, 1986年, 90ページよりとった。

(注3) 1978年の『エクスパンション』誌の企業番付は、個別企業と企業グループの差異を無視して作成されている。問題は、実際には企業グループ中の企業であるのに、企業番付にはグループとしては登場せず、少数の構成企業のみ登場している場合があることである。たとえば、Valores Industriales, DESC, Bimbo, IMMSA, Hermes, IMSA等の企業グループについて、その一部の構成企業しか番付に現われない。企業グループを単位として番付を作成すれば、上位50社、上位200社の売上高のメキシコの粗産出額に占める比重はさらに上昇するはずである。

(注4) たとえばグループ番付18位のタムサの場合、外資48%, 民族系民間資本36%, 政府資本17%であるが民族系民間企業に分類されている。

(注5) 使用した資料は上場企業がメキシコ証券取引所に提出する義務を持つ、株主総会出席者名簿である。調査期間の都合上、上位企業の名簿しか入手できなかった。

(注6) 15位と35位の企業グループには、メキシコ最大の建設グループ、ICAグループが参加している。詳細は本文で後述。

(注7) 用いた資料は、Mercametrica Ediciones, S. A., *Industridata: empresas grandes*, メキシコ, 1984-85, 85-86年版および独自のヒアリング調査。

(注8) 各社を支配する同族ないしは個人の名前はつぎのとおりである。9位—ラレア(Larrea)一族, 12位—サントス(Santos)一族, 13位—カルロス・ハンク・ロン(Carlos Hank Rhon), 20位—クラリオン(Clariond)一族, 26位—ロベス・デル・ボスケ(Lopez del Bosque)一族, 37位—マデロ(Madero)一族, 44位—ラミレス(Ramirez)一族。

(注9) 28位は1985年の時点でアメリカのラルストン・ブリナ(Ralston Purina)が株式の49%を、番付13位のエルメス社が42%を握っていた。

(注10) 各社を支配する多国籍企業名と持株比率は以下のとおりである。8位—Celanese Corporation(米)40%, 14位—Scott Paper Co.(米)49%, 23位—Union Carbide Corp.(米)49%, 34位—Deere and Co.(米)49% (Mercametrica Ediciones, S. A., *Industridata: empresas grandes*, 1984-85, 85-86年版/American Chamber of Commerce of Mexico, *Directorio de compañías americanas que operan en México*, メキシコ, 1984年)。

(注11) 11位コンドウメックスの母会社であるコン

ドゥメックス社 (Condumex) は、1952年、銅製の電
導体製造会社として設立された。1940年代半ばまで、
メキシコでは北部ソノラ州で生産された粗銅はそのまま
アメリカへ輸出されていたが、43年に、カノ(Cano)
一族を中心とするメキシコ人資本家グループにより精
練会社コブレ・デ・メヒコ社 (Cobre de México) が
設立され電気銅の生産が開始された。コンドゥメック
ス社はこの電気銅をさらに加工して国内市場用に銅製
の電導体を製造することを目的として設立されたもの
である。資本金の半分をコブレ・デ・メヒコ社が、4
分の1をアメリカのアナコンダ社 (Anaconda) が、そ
して残る4分の1を複数のメキシコ人投資家が出資し
た。1950年代中頃に、政府の開発銀行ナフィンサとスイ
スのピレリ社 (Pirelli) が新たに投資者に加わった。
しかしその後アナコンダ社が撤退し、スウェーデンの
エリクソン社 (Ericsson) が株主として登場、一方、
増資の過程で新たなメキシコ人投資家に加わり同時に
メキシコ人持株の分散化が起こり、現在のような株
主の構成となった (メキシコ市不動産商業登記所所蔵
の各社の登記資料より)。

タムサ社は1954年、石油公社ベメックスが使用する
鋼管の製造会社として設立された。イタリアとアルゼ
ンチンに拠点を置く鉄鋼会社テチント社 (Techint) と
ブルーノ・パグリアイを中心とするメキシコ人投資家
等の共同出資により設立された。その後ナフィンサが
出資し、さらにニューヨーク株式取引所に上場するこ
とによりアメリカ資本が同社の資本に加わった。マイ
ノリティーの株主でありながら同社の経営においては
テチント社の影響力が大きいに見受けられる。その
意味では同社を外資系企業と見なすこともできよう。
しかし錯綜した資本関係と、設立と発展の経緯にお
けるメキシコ系民間資本の役割の大きさから考えて、
あえて民族系企業のなかに分類した (同社における
ヒアリング調査より)。

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

1. 民族系大企業グループをめぐる経済環境 民族系大企業グループの急成長の要因を、それ

をめぐる経済環境のなかに探るとすれば、まず第
1に指摘されるのは石油ブームであろう。しかし
主要民族系企業グループの成長の過程を辿ってみ
ると、すでに、石油ブームより前に、いくつかの
グループでは成長が始まっている。そこでまず、
1970年代前半の民族系企業をめぐる経済環境を明
らかにし、石油ブーム以外の、民族系大企業グル
ープの成長に寄与したいくつかの要因を指摘した
い。

(1) エチエベリア政権の民族系企業育成策

1970~76年のエチエベリア政権期は、政府と民
間大資本家の対立が非常に尖鋭化した時期として
知られている。

メキシコの工業発展の歴史において、1950年代
後半から60年代末にかけての時期は、物価と為替
を安定させながら高度成長が実現されたことから、
「安定成長」(desarrollo estabilizador) の時代
と名づけられている。エチエベリア政権が成立し
た1970年は、この、それまで十数年続いた「安定
成長」が行きづまり、その矛盾が顕在化しつつあ
る時期であった。「安定成長」はメキシコに工業
の発展をもたらしたが、同時に対外不均衡、財政
赤字、所得格差の拡大、社会福祉の立ち遅れ、農
村の疲弊、等々の問題を発生させる結果となり、
さらに、1960年代末にはインフレの再燃によ
って、「安定」自体がもはや維持できない状況とな
っていたのである(註1)。エチエベリア政権の最大
の課題は、このように行きづまりつつあった「安
定成長」路線に対し、新たな代替案を提示するこ
とにあったといえよう。エチエベリアは「分配を
ともなった成長」(desarrollo compartido) を提唱
し、それまでの分配面を軽視した成長至上主義路
線に一定の変更を試みる。この「分配成長」路線
のなかの「分配」面での政策で、政府と民間大資

本家は大きく対立するのである(註2)。しかし、興味深いのは「成長」面の政策では協調関係がみられた点である。つまり、民族系企業の発展を促すような政策がエチェベリア政権によってとられているのである。

その政策とは、1973年の「メキシコの投資を促進し外資を規制する法律」(Ley para Promoción de la Inversión Mexicana y Regulación de la Inversión Extranjera)と75年の「技術移転を規制する法律」(Ley que Norma las Transferencias por Tecnología)の制定である。民族系企業の発展にとって脅威となりえる外資の活動が、このような法律の制定により抑制されたことによって、民族系企業はその活動の余地を広げることができたといえる。

民族系大企業グループの成長に力のあったもう一つの法令は、1973年に出された産業振興企業に関する優遇措置を定めた法令(註3)である。この法令は、以下に示した10の条件中、少なくとも五つを満たした100%民族資本の持株会社に対して、税制面での優遇措置を与えるというものであった。その条件とは、(イ)外資系企業のメキシコ化、(ロ)雇用の創出、(ハ)工業、または観光部門の企業の創設、(ニ)独自の技術開発、(ホ)輸出促進、(ヘ)輸入代替、(ト)国内の未開発地域への投資、(チ)国産資源の活用、(リ)工業または観光部門の既存企業の拡張、(ス)株式の公開、であった。後に述べるように、多くの企業グループの発展はこれらの条件に沿った形で行なわれている。

このような、一方で外資の活動を抑制し、もう一方で民族系大企業グループの成長に刺激を与える政策によって、民族系大企業グループは外資系企業を凌ぐ勢いで成長することが可能となった。E・ハコフスの試算によれば、メキシコの大手100個

別企業・グループの売上高合計中、民族系大企業グループの売上高の占める比率は1973年から79年の間に32.8%から43.2%に上昇したのに対し、外資系企業のそれは逆に35.4%から29.6%に低下した(註4)。もっとも売上高の推移のみで両者の優劣関係が逆転したと単純に結論づけることはできない。それは、後に述べるように、1970年代の民族系大企業グループの売上高の増加のかなりの部分がグループ内部に外資参加企業を取り込むことによって達成されているためである。つまり外資の存在形態が変化したのみで、メキシコ経済に占めるその比重に大きな変化はないといえるのである。

以上のように、エチェベリア政権半ばに、「成長」面での協調はあったものの、それ以降は「分配」面における政策、具体的には、税制改革、賃上げ、価格統制、農地改革等の政策をめぐる政府と民間大資本家の関係は悪化の一途を辿った。そして企業活動をめぐる政治環境の悪化により、民間大資本家は投資を抑制する。彼らの投資活動が再び活発化するためには、次のポルティエヨ政権の成立を待たねばならなかった(註5)。

(2) ポルティエヨ政権成立による投資環境の改善

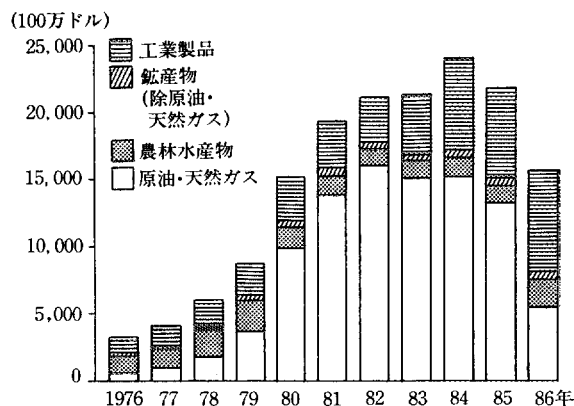
1976年末、ポルティエヨ政権成立当初のメキシコ経済は、インフレの加速化、巨額の財政赤字、対外債務の累積、貿易赤字の拡大等の問題を抱え、きわめて厳しい状況にあった。ポルティエヨ政権は、まず物価と為替を安定させることにより、メキシコ経済への信頼回復に努める。さらに、冷え切った政府と民間大資本家との関係を修復するために、1977年には「生産のための同盟」(Alianza para la Producción)を提唱し、政府と民間資本家の協調を呼びかける。「生産のための同盟」政策のもとで、政府系企業と民間企業の間で

多数の協定が締結された。たとえば鉱業部門においては、この政策の一環として、税制の簡素化、鉱業振興を内容とする「鉱業のための課税・振興法」(Ley de Impuestos y Fomento a la Minería)が制定された。これに対して業界は大型の投資計画を発表することで政府の期待に応えた(注6)。政府への信頼の回復により、1977年後半には早くも投資活動の活発化の兆候が現われる(注7)。そして政府と民間部門の関係修復が行なわれ、投資環境が改善されたところに到来したのが石油ブームであった。

(3) 石油ブームの到来

メキシコが世界有数の産油国となるのは1970年代後半以降のことである。それまでのメキシコにおける石油生産は国内消費をまかなえる程度の小規模のものだった。しかも、国内需要の拡大により1971年にはメキシコは石油の純輸入国に転化しているのである。1973年の第1次石油ショックは、石油輸入代金の膨張による貿易赤字の拡大をもたらし、エチエベリア政権期の経済危機の一つの要因ともなった。そこでメキシコ政府は生産拡大のための油田の探査活動を強化し、その努力は新油田の発見となって実を結ぶのである。1970年代半ば以降、メキシコの石油産出量、輸出量は急増する。石油輸出額は1975年には4億ドルにすぎなかったのが、第3図に示すように、81年には第2次石油ショックにより輸出価格が急騰したこともあり、138億ドル(天然ガスを含む)にまで急伸した。さらに、石油輸出の急増は国際金融界におけるメキシコの信用を高め、先進国の不況により投資機会を失ったオイル・ダラーがメキシコに融資先を求めて大量に流れ込むこととなった。ポルティエーヨ政権は石油輸出と国際金融機関からの借入という二つの潤沢な資金源を得たことにより積極

第3図 輸出額の産品別構成



(出所) 1976~85年: Nacional Financiera, *Economía mexicana en cifras 1986*, メキシコ, 1986年, 326ページ。

1986年: *Comercio exterior*, Banco Nacional de Comercio Exterior, 第37巻第2号, 1987年2月, 163ページより作成。

的な経済開発政策に着手する。メキシコ国内は公共投資を牽引役とする経済ブームに沸きかえる(注8)。

民間の企業活動への石油ブームのインパクトを整理すれば次のようになる。政府の巨額な公共投資は、投入財の需要の増加により民間企業の生産・投資活動に刺激を与えた。一方、公共事業の拡大と、それに刺激を受けた民間部門の活況は、雇用の拡大と賃金水準の上昇をもたらした。それにより消費財の需要は拡大し、それが民間企業の投資活動にさらに刺激を与えることになる。

民間企業は刺激に応じて積極的な投資活動を展開するが、それが可能となったのは、投資のための資金的裏付けを得ていたためである。その一つが国際商業銀行からの融資であった。従来メキシコの民族系民間企業は、融資対象としては国際金融界において低い評価しか与えられてこなかった。しかし産油国としてのメキシコの国際的威信が高まったことにより、民間企業の信用も高まる

結果となったのである。国際商業銀行側としても、巨額の余剰資金を抱え、新たな融資先の開拓を切実に必要としていたと考えられる。双方の事情がかみあい、国際商業銀行からメキシコの民間企業に対して、過去に類をみない巨額の融資が行なわれた。石油ブームは、すでに始まっていた民

族系大企業グループの拡大に弾みをつけることとなった。

2. 民族系大企業グループの生産規模の拡大

まず、本稿が分析の対象とする47企業グループ中、資料の入手できた28について、売上高の推移を検討してみたい(第4表)。表において1976年を

第4表 民族系個別企業・グループ28の売上高指数推移(1976=100)¹⁾

順位 ²⁾	個別企業名またはグループ名	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986
1	Grupo Industrial Alfa	44	50	86	100	166	198	249	302	316	262	242	257	244	323
2	Vitro	26	34	91	100	111	98	111	126	137	164	183	180	202	228
3	Valores Industriales	94	100	84	100	134	149	192	226	248	264	196	211	220	229
4	DESC, Sociedad de Fomento Industrial	80	95	88	100	187	219	271	292	310	305	291	324	356	314
5	Industrias Peñoles	68	115	90	100	128	138	199	230	146	159	209	180	145	173
6	Grupo Industrial Bimbo	n. a.	n. a.	n. a.	100	116	125	124	150	154	166	150	154	175	200
7	Cydsa	109	129	90	100	79	84	94	103	121	126	147	144	145	162
8	Celanese Mexicana	94	95	92	100	117	117	136	125	124	135	166	174	152	156
11	Grupo Condumex	n. a.	n. a.	n. a.	100	99	n. a.	136	163	195	175	167	179	266	216
14	Cia. Industrial de San Cristobal	n. a.	n. a.	98	100	120	128	184	183	379	374	375	387	462	417
15	Empresas Tolteca de México	n. a.	86	81	100	108	132	155	185	144	132	94	107	124	128
16	Tubos de Acero de México	71	89	99	100	68	125	141	132	140	156	141	225	186	144
17	Grupo Industrial Saltillo	30	n. a.	98	100	101	114	150	156	188	149	141	170	193	188
18	Fábrica de Jabon La Corona	65	91	98	100	110	n. a.	110	116	116	146	149	n. a.	156	174
19	Cigarrros La Tabacalera Mexicana	n. a.	n. a.	79	100	104	108	112	99	113	128	85	127	140	153
20	Grupo IMSA	63	78	85	100	143	167	265	294	340	319	230	249	262	253
21	Industrias Nacobre	77	102	94	100	123	133	265	275	278	361	304	330	334	n. a.
23	Unión Carbide Mexicana	70	90	85	100	125	122	140	149	155	148	151	160	153	138
26	Fábrica de Calzado Canadá	n. a.	n. a.	n. a.	100	103	112	144	169	186	176	130	153	133	117
29	Grupo Aluminio	82	89	90	100	119	114	113	106	92	94	150	148	227	201
31	Ganaderos Productores de Leche Pura	58	66	81	100	n. a.	n. a.	127	135	145	165	151	160	173	181
33	Cia. Minera Autlán	55	60	87	100	124	143	175	146	130	210	188	189	145	135
35	Transmisiones y Equipos Mecánicos	46	76	97	100	101	113	134	144	141	98	88	99	81	64
38	Conductores Monterrey	n. a.	100	107	100	92	n. a.	120	138	150	138	107	126	124	111
39	Compañía Minera de Cananea	112	133	81	100	105	93	120	120	53	67	81	70	69	86
41	Mabesa	n. a.	n. a.	80	100	102	n. a.	85	105	84	80	62	46	120	144
42	Cobre de México	78	100	88	100	129	114	152	175	182	127	104	109	103	74
47	Aceros Nacionales	82	100	113	100	101	n. a.	142	129	117	96	103	111	120	90
	製造業部門国内総生産	86	91	94	100	108	115	126	138	143	138	132	141	145	n. a.

(出所) 各グループの売上高は以下の資料からとった。数字はできる限り複数の資料でチェックし、明らかにおかしいと思われるものは除いてある。SSP; Bolsa Mexicana de Valores, *Información financiera de empresas mexicanas, 1975-1982*, メキシコ, 1982年/第1図と同じ(“Las 500 empresas……,” 1977, 81, 82, 85, 86, 87年の各該当号/“Los grupos……,” 1985, 86, 87年の各該当号)/第3表と同じ(*Anuario financiero y bursátil*, 1984, 85年版/*Industriadata*, 1979-80, 85-86年版)/入手できたものについては企業年報。

消費者物価指数は Nacional Financiera, *Economía mexicana en cifras*, 1986, メキシコ, 1987年, 297ページ。製造業部門国内総生産額は同書 91~92ページ。

(注) 1) 各グループの1976年のペソ価での売上高を基に1976年を100とする指数を算出したもの。

2) 本稿が考察の対象とする47個別企業・グループ中の順位。

n. a. は資料入手不能を示す。

基準年とした理由は、この年がポルティエーヨ政権の成立年であり、石油ブーム下での拡大の始発点と見なしているためである。比較のために表末に同じように算出した製造業部門国内総生産の推移もあげておいた(註9)。

表からまず明らかになることは、大半の企業グループで1973年から86年にかけて売上高が大幅に増加したことである。製造業部門の国内総生産の推移と比較しながらより詳細にみていくと、次のことが明らかになる。第1に、半数近くの企業グループで1976年より前にすでに拡大が始まっていたことである。それはそれぞれの売上高指数を見ると製造業部門の国内総生産の数値より低い数値から始まっていることから推測できる。第2に、売上高のピークがどの年にくるかを見ると、意外なことに、債務累積を契機とする経済危機が始まる1982年前後の企業グループが少ないことである。28企業グループ中17が経済危機が始まって以降、なかでも8企業グループが、表の最終年にあたる86年に売上高のピークを示しているのである。いずれにしても、1976年から経済危機が始まるまでの間に、さらにいくつかの企業グループにおいては86年現在に至るまでに、売上高を大幅に増加させた。28企業グループ中、最高時で1976年の実質3倍以上に売上高を伸ばしたものの5、同2倍以上が7、1.5倍から2倍までが12存在した。売上高に大きな変化がみられないのは4企業グループにすぎない。

ところで、外資系、政府系を含めた大手個別企業・グループの国民経済に占める比重がきわめて高いことは、先に述べたとおりである。仮にそれらが高い成長率を達成したとすれば、それは製造業部門の国内総生産の伸びにも反映すると見るのが自然であろう。しかし以上に検討したように、

多くの民族系大企業グループの売上高の成長率は製造業部門の国内総生産成長率を大幅に上回るものであった。この二つの成長率のずれはどのように理解されるのか。一つの解釈のしかたは、大手個別企業・グループ中、民族系大企業グループが、外資系、政府系企業を大きく凌いで成長したという見方である。もう一つの解釈のしかたは、民族系大企業グループの成長が、既存企業をグループ内部に取り込むことによって達成されたとする見方である。

ハコフスは両方の見方をとっており、1970年代後半の民族系大企業グループの成長は、主に既存企業の買収により達成され、結果として、民族系大企業グループの成長率は外資系企業のそれを大幅に凌いだとしている。筆者は、次に述べるように、この時期の成長には、既存企業の買収ばかりでなく、既存子会社の拡大、子会社の新設も貢献したと見るのであるが、しかし、民族系大企業グループの拡大の一つの重要な手段として既存企業の買収が活発に行なわれたという点では同じ見方をとるものである。

ここで売上高の増加がどのような形で実現されたかを、1970年代初頭と86年現在のそれぞれの企業グループのあり方を比較しながら検討してみたい。

企業グループの拡大の形態としては、新設、または取得によって新たな企業をグループ内に取り込む形態と、既存企業の規模を拡大させる形態の二つが考えられる。以下に示すように、多くの企業グループが二つの形態を同時に採用しながら拡大していった。

1970年代初頭の主要民族系企業グループの概要を具体的な数値で明らかにした資料としては、筆者が知るかぎりでは、S・コルデロが作成した資

料が存在するのみである(注10)。この資料がカバーする民族系大企業グループの数は131で、それぞれの構成企業名、主要構成企業の生産高、従業員数、持株比率が明らかになる。131企業グループ中30が、本稿が考察の対象とする企業グループと何らかの関係を持つものである。30中、現在のあり方と比較が可能な13企業グループについて構成企業数の変化を示したのが第5表である。1972年から86年の間に構成企業数が大きく増加していることが明らかになる。1986年の数字は87年の『エクспанション』誌「大手グループ番付」からとったものであるが、他の資料から判断して、同誌の数字はすべての子会社を網羅していないと考え

られる。このことを考え合わせると、構成企業数の増加の規模は表に示す以上のものであると推測される。

次に既存企業の拡大の様子を見るために、第6表に、先の30企業グループ中19企業グループの、それぞれ中核を成す企業の1971年の生産高と86年の売上高、さらに72年と86年の従業員数を示した。まず、生産高と売上高が大きく相違しないことを前提にしてそれぞれの数字を比較してみると、一部の企業を除きその数字は1971年から86年の間に大きく増加していることが明らかになる。また1972年から86年の間に従業員数も同様の変化を示していることが明らかになる。生産高の増加がそれほど大きくない5社について、1971年と72年の従業員数に大きな変化がないことを前提にして、従業員1人当りの生産性の変化を見ると、2社において生産性が向上している。また全体で見ると19社中13社において生産性の向上がみられる。つまり大半の企業においてこの期間に生産規模の拡大または生産性の向上、ないしはその両方が、実現されたことになる。

次に活動分野に見られる変化を、いくつかの事例について検討してみたい。活動分野との関連で企業グループの急成長がどのように達成されたかを考えてみると、想定される事態としては、(1)既存の生産分野における生産規模の拡大、(2)新たな生産分野への進出の二つの場合が考えられる。後者はさらに、既存の生産分野と産業的に連関のある分野への進出と、産業連関のない分野への進出=コングロマリット化の二つの場合が想定される。多くの企業グループにおいて、(1)、(2)両面での拡大がみられた。それぞれの場合における最もダイナミックな拡大の事例を以下にいくつかあげてみたい。

第5表 民族系企業グループ13の構成企業数の変化

順位 ¹⁾	企業グループ名	1972	1986
1	Grupo Industrial Alfa	12	25 ²⁾
2	Vitro	32	75
3	Valores Industriales	36 ³⁾	100
5	Industrias Peñoles	13 ⁴⁾	28
6	Grupo Industrial Bimbo	9	20
7	Cydsa	21	22 ⁵⁾
10	Cementos Mexicanos	5	21
12	Grupo Gamesa	10	15
17	Grupo Industrial Saltillo	14	16
20	Grupo IMSA	12	19
22	Grupo Anahuac	4	8
41	Mabesa	6	9
43	Grupo Industrial Ramirez	8	11

(出所) Cordero, S.; R. Santin, *Los grupos industriales: una nueva organización económica en México*, メキシコ, El Colegio de México, 1977年/第1図と同じ(“Las 500 empresas……,” 1987年8月19日/“Los grupos……,” 1987年9月2日)より作成。

- (注) 1) 本稿が考察の対象とする47個別企業・グループ中の順位。
 2) 証券取引所の資料では子会社数は1986年の時点で112社。
 3) VISA グループは1974年 Alfa グループから分離して設立された。1972年の分裂前の構成企業数が48社、うち後の Alfa 系の企業が12社といわれることからVISA系36社とした。
 4) CREMI グループの鉱業関連企業の数。
 5) 証券取引所の資料では子会社数は1986年の時点で34社。

第6表 民族系企業グループの主要子会社の拡大

(単位:100万ペソ, 1978年価格²⁾)

順位 ¹⁾	主要子会社名	生産高(1) (1971)	売上高(2) (1986)	従業員数(3) (1972)	従業員数(4) (1986)	(2)/(1) (4)/(3)
1	Hojalata y Lamina (現 Hylsa)	4,770.6	10,576.7	2,974	6,542	101
3	Cervecería Cuauhtemoc	5,588.2	6,584.2	2,900	5,604	61
4	Spicer	670.6	4,442.5	1,080	7,118	100
5	Met-Mex Peñoles	2,590.7	10,704.3	1,282	2,597	204
6	Panificación Bimbo	663.7	2,705.0	2,415	4,711	219
12	Galletera Mexicana (現 Gamesa)	1,029.4	4,068.3	2,500	6,374	155
15	Cementos Tolteca	1,313.2	3,011.5	1,464	1,798	187
16	Tubos de Acero de México	2,198.5	5,460.8	2,932	3,895	187
17	Cia. Fundidora del Norte (現 Cifunsa)	484.4	1,788.8	2,042	4,353	173
20	Industrias Monterrey	882.4	2,947.4	1,000	1,422	235
25	Celulosa de Chihuahua	507.8	1,290.6	916	1,130	206
26	Fábrica de Calzado Canadá	1,973.5	2,755.1	6,150	9,268	93
33	Cia. Minera Autlán	176.5	1,942.9	650	2,311	309
35	Transmisiones y Equipos Mecánicos	930.0	1,790.3	1,897	1,877	195
39	Cia. Minera de Cananea	1,374.9	1,720.3	1,545	3,454	56
41	Industrias Mabe	588.2	742.2	1,300	1,359	121
42	Cobre de México	2,333.7	1,641.4	343	862	28
43	Trailers de Monterrey	637.1	487.2	1,878	732	196
44	Industria del Hierro	529.6	546.5	1,787	1,296	143

(出所) 第5表と同じ。

(注) 1) 本稿が考察の対象とする47個別企業・グループ中の順位。各社の名称は第4, 5表参照。

2) 生産額と売上高は消費者物価上昇率をデフレーターとして1978年価格に計算し直してある。

(1) 既存分野での拡大の事例

(イ) 6位ビンボー・グループ

ビンボーは、メキシコ・シティーを本拠地とする、食パン・菓子パン製造の独占的企業グループである。同グループは1970年以降、メキシコ各地に食パン、菓子パン各々の製品系列の子会社を次々と設立し、市場支配力を大幅に強化させた。食パン製造子会社の設立年と設立地をあげると、1970年ベラクルス州(Bimbo del Golfo)、76年グアナフアト州(Bimbo del Centro)、78年タバスコ州(Bimbo del Sureste)、81年シナロア州(Bimbo del Pacífico)、82年チワワ州(Bimbo de Chihuahua)となる。一方、菓子パン製造子会社について言えば、1976年にハリスコ州に1社(Marinela de Occidente)が設立されている。同社は既存生産部門での拡大が非常に顕著な事例であるが、新たな生産部門への進出も行っており、1979年にはスナック菓子(Barcel del Norteの設立)、80年にはキャン

デー・チョコレート(Dulces y Chocolates Ricolino)の設立)の製造部門へも進出を果たしている(注11)。

(ロ) 12位ガメサ・グループ

ガメサはヌエボ・レオン州モンテレイを本拠地とする製粉、ビスケット・パスタ(スパゲッティー・マカロニ類)製造部門の企業グループである。このグループの1970年代以降の拡大の過程をあげれば、まず70年にソノラ州に新工場が建設された。この工場はモンテレイの外に建設された最初の工場であり、同グループの生産基盤の地理的拡大の第一歩として重要な意味を持つ。1974年にはメキシコ・シティーのビスケット・パスタの製造企業(Fábrica de Galletas y Pastas Tepeyac)を買収し、中央への進出を果たした。さらに1979年にはユカタン州メリダのビスケット・パスタの製造企業(Galletera Palma)を買収しメキシコ南部に生産拠点を獲得。そして1981年には長年の競争相手であったアメリカ系のナビスコ・ファモサ社(Nabisco

Famosa)と合併する。合併にあたり持株会社ガメサ・グループ (Grupo Gamesa) の下にその子会社としてナビスコ・ファミサが統合された。そしてガメサ・グループの株式の70%が旧ガメサ・グループに、残り30%がアメリカのナビスコ社(Nabisco)により握られることとなった。なお旧ガメサ・グループはガメサ・グループの持株会社としてコーラル・グループ (Grupo Coral) を設立した。そしてこのコーラル・グループは1982年、アメリカの幼児食品会社ガーバー社 (Gerber Products Co.) のメキシコ子会社プロダクトス・ガーバー (Productos Gerber)の株式の51%を取得している(注12)。

(2) 関連分野への進出の事例

2位ビトロ・グループ

ビトロ・グループの場合、関連分野への進出によるグループ拡大の歴史は古い。ビトロ・グループの母企業は1909年に設立されたモンテレイ・ガラス社 (Vidriera Monterrey) である。同社はビール瓶の製造会社として設立されたが、すでに1910年代からガラス製造部門内で製品多様化を開始し、30年代初頭までにはガラス容器、板ガラス、クリスタル製品の三つの製品部門を抱えていた。1940年代には原料生産、ガラス製造機械の生産を開始した。その後もグループは生産の水平・垂直統合化により拡大を続けた。1970年代後半にはそのテンポが加速化する。この時期に、少なくとも、容器 (ガラス製と新たに加わったプラスチック製) 製造部門で5社、板ガラス部門で2社、クリスタル製品部門で2社、原料部門で1社の子会社を新設、または取得している(注13)。

(3) コングロマリット化の事例

(イ) 1位アルファー・グループ

アルファーは、1974年に旧クアウテモックーHYLSAグループが二つのグループに分裂した際

に、そのうちの鉄鋼と製紙部門の企業を引き継いで設立されたグループである。モンテレイを本拠地とする。設立直後からグループは積極的な企業の買収活動により、活動部門を拡大していった。1986年のグループの売上高の構成を部門別に見ると、鉄鋼部門37%、石油化学部門30%、食品部門13%、製紙部門8%、その他 (自動車部品、機械、特殊鋼、観光、不動産、等々) 12%となる。このうち鉄鋼と製紙を除くほとんどの部門への進出は1974年以降行なわれたものである(注14)。

(ロ) 4位デスク・グループ

デスク・グループは1973年に、三つの企業グループ、イルサ (Irsa)、ルイス・ガリンド (Ruiz Galindo)、センドロス (Senderos) が合併して設立された企業グループである。メキシコ・シティーを本拠地とする。設立当初のグループの主な構成企業は、スパイサー社 (Spicer, 自動車部品)、インドゥストリアス・ネグロメックス社 (Industrias Negromex, 化学)、インドゥストリアル・レシストール社 (Industrial Resistol, 化学)、D・M・ナショナル社 (D. M. Nacional, スチール家具) であった。その後、既存企業の買収、子会社の新設によって、活動分野の拡大が図られる。主要なものとして養鶏業 (1973年, Universal de Valores の設立)、養豚業 (Promotora Porcina Camborough [設立年不明]、ただし86年に売却)、マイクロ・コンピューター製造 (Microcomputadora-Hewlett Packard [設立年不明]、ただし86年に売却) への進出、自動車部品部門の拡大 (1979年, Fomento Manufacturero の設立, Industrias de Baleros Intercontinental の取得 [取得年は不明]) をあげることができる(注15)。

以上の検討から次の点が明らかになろう。民族系企業グループは1970年代から80年代初頭にかけて急速な拡大を遂げた。その拡大の過程は、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といえる。

3. 主要民族系企業グループの分裂・統合による資本の集中化

先にあげたコルデロの資料から明らかになる1970年代初頭の大手民族系企業グループの構成と現在のそれとでは大きな変化が見られる。この間の企業間、グループ間の吸収・合併運動、また、一つのグループの複数グループへの分裂等の結果、上位グループの構成、さらにその順位にかなりの変化が見られるのである。このような変化のうち、1982年以前に惹き起こされたと思われる代表的な事例を以下にあげてみたい。

まず、活動分野の拡大の事例を述べる際にふれたように、コルデロが生産額1位にあげたクアウテモックーHYLSAグループは、1974年に、本稿で1位にあげるアルファーと3位にあげるピサに分裂した。同じくコルデロが2位にあげるカナネア・グループは、産業的な連関を持つ四つのグループ、本稿11位のコンドゥメックス、21位のナコブレ、39位のカナネア、42位のコブレ・デ・メヒコに分裂している(注16)。またコルデロが7位にあげるパグリアイ・グループは、1972年時点の構成企業中に、本稿9位のIMMSA、16位のタムサ、29位のアルミニオの各グループを含んでいたが、IMMSA、アルミニオへの影響力を低下させ、現在では二つのグループは、それぞれ独立の企業グループを形成していると考えられる。一方、吸収・合併の事例をあげれば、デスク・グループの事例で述べたように、コルデロが12、24、28位にあげるイルサ、ルイス・ガリンド、センデ

ロス各グループは、1974年に合併して本稿で第4位にあげるデスク・グループを設立した。また、コルデロが13位にあげるサン・ラファエル・グループは同じくコルデロが50位にあげるクシ・グループ(本稿では14位サン・クリストバルの名前になっている)に、25位にあげるディレクション・グループは本稿3位のピサ・グループに、また、26位にあげるカンポス・グループは本稿13位のエルメス・グループに吸収されている。つまり、コルデロが上位50位までにあげたグループ中、明らかになっただけでも10グループに何らかの変化が生じているのである。

以上のことから、次の点が指摘できよう。民族系企業グループは1970年代から80年代初頭にかけて急速な拡大を遂げた。しかし、すべての民族系企業グループが同じような拡大の過程を辿ったわけではない。拡大を遂げたいいくつかのグループは、後に述べるように、与えられた好機に巧みに対応し、状況に応じて分裂・増殖の過程を辿りながら、現在の地歩を固めてきたといえる。一方、企業グループのなかにはさまざまな理由から拡大の好機を生かしえないものも存在した。そのようなグループは競争力のあるグループに吸収されるか、さもなくば吸収の対象にもならず、姿を消していったと考えられる。先に述べた製造業部門の国内総生産成長率と多くの民族系大企業グループの売上高成長率のずれは、一つに、このような資本の集中化の動きを反映していると考えられる。そして、このような過程を産業構造全体の変化のなかでとらえたとすれば、それが意味するのは、メキシコ経済の一層の独占化という事態であったといえよう。(続く)

(注1) Solis, Leopoldo, *La realidad económica mexicana: retrovisión y perspectivas*, 改訂版, メキシコ, Siglo XXI, 1981年, 104~107ページ。

(注2) 経済政策以外にも、政府と民間資本家の対立の要因が存在した。その一つとしてエチェベリア政権によるチリ・アジェンデ政権への支援やこの時期の極左グループによるゲリラ活動の活発化があげられる。1973年にモンテレイ・グループの総帥エウヘニオ・ガルサ・サダがゲリラ・グループにより暗殺されるが、モンテレイの大資本家たちは、暗殺は、エチェベリアのゲリラ活動を容認するような左翼的言動が原因であると、政府を激しく批判した。

(注3) 正式の名称は「工業・観光振興を行なう企業体に対して優遇措置を与えることを定めた法令」(Decreto que Concede Estímulos a las Sociedades y Unidades Económicas que Fomentan el Desarrollo Industrial y Turístico del País) というもので、1973年7月20日の官報 (*Diario oficial*) に発表された。

興味深いのは、筆者が現地でのヒアリングで得た情報によれば、この法令が民族系大企業グループからの政府への働きかけで成立したという点である。すでにマスメディアでは、税制改革や政府の経済介入をめぐる、大資本家の政府批判が行なわれていた時期に、企業グループの育成策をめぐる交渉が行なわれていたのである。このことは、政府と民間大企業グループの利害は錯綜しており、マスメディアに現われる対立のみから両者の関係を推しはかることは難しいということを示している。

(注4) Jacobs, 前掲論文, 24ページ。

(注5) エチェベリア期の政府の経済政策と経済全般の動きについては、Tello, Carlos, *La política económica en México, 1970-1976*, メキシコ, Siglo XXI, 1979年に詳しい。

(注6) *Minera camimex*, メキシコ, La Cámara Minera de México, 第3巻第1号, 1978年1・2月, 7~9ページ/同誌, 第3巻第3号, 1978年5・6月, 6ページ。

(注7) Banco de México, *Informe anual 1977*, メキシコ, 1978年, 24ページ。

(注8) 石油ブーム期のメキシコ経済全般の状況については、1982年経済危機の原因との関連で日本でも

吾郷健二氏や細野昭雄氏が分析されている。詳細は以下の文献を参照のこと。吾郷健二「1982年：メキシコの経済危機」(『西南学院大学経済学論集』第18巻第4号 1984年)/細野昭雄「経済危機の構造と要因」(細野昭雄・恒川恵市『ラテンアメリカ危機の構図』有斐閣 1986年)。

(注9) 本来ならば売上高の推移と比較する場合、製造業・鉱業部門の粗産出額 (valor bruto de la producción) の推移と比較すべきであるが、数字が入手できなかったため、便宜的に製造業部門の国内総生産の推移をあげておいた。

(注10) Cordero; Santin, 前掲書。

(注11) Mercamétrica Ediciones, S.A., *Industriata: empresas grandes*, 1985-86年版/*Información financiera trimestral*, Bolsa Mexicana de Valores, 第154号, 1985年3月。

(注12) “Ignacio Santos Gonzalez, 1892-1980,” *Suplemento especial de Más Noticias*, モンテレー, 1983年7月11日。

(注13) “Roberto Garza Sada, 1885-1975,” 同上紙, 1983年9月24日/Jacobs, 前掲論文, 42ページ/*Vitro, Annual Report 1984*, メキシコ, 1985年。

(注14) Grupo Industrial Alfa, *Informe anual 1984*, メキシコ, 1985年。

(注15) DESC, Sociedad de Fomento Industrial, *Informe anual 1984*, メキシコ, 1985年/*Mercamétrica Ediciones, Industriata: empresas grandes*, 1984-85, 85-86年版。

(注16) 4グループは発展初期には出資者のカノ(Cano)一族とアメリカのアナコンダ社(Anaconda)を通じて資本的なつながりを持っていたと考えられるが、銅鉱業のメキシコ化政策によりアナコンダ社が持株比率を大幅に縮小させ、さらにカノ一族もいくつかのグループにおける持株比率を低下させたことにより、現在では資本的なつながりはなくなったと考えられる(メキシコ市商業不動産登記所の4社の登記資料より)。

(アジア経済研究所地域研究部)