

## 第 3 章

### 混合経済体制と民族系企業

——鉄鋼業におけるイルサとフンディドーラの事例——

はじめに

輸入代替工業化期のメキシコ経済の重要な特徴の一つに、混合経済体制がある。メキシコでは1980年代末に公企業民営化政策が実施されるまでは、政府が、政策的規制や財政措置などによってのみならず、生産の直接的担い手となって経済に介入することが、広範な経済分野、業種において行われていた。鉄鋼業はそのような業種の典型といえる。鉄鋼業においては、80年代中頃までは、二つの民族系企業と三つの公企業が共存し、互いに競いながらこの業種の成長を支えていた。本章で取り上げるのは、このうちの二つ、民族系企業のイルサと公企業のフンディドーラである。イルサは第2章で取り上げたクアウテモックの系列企業に当たる。一方のフンディドーラは77年までは民族系企業であった。この二つの企業の成長過程の特徴を明らかにし、あわせて、それらの特徴がメキシコの工業化過程のあり方とどのようにかかわっているのかを明らかにすることが、本章のねらいである。

本章において特に論点とされるのは、混合経済体制が民族系企業の活動にとっていかなる意味をもつのかという問題である。この問題を考えるうえで、イルサとフンディドーラは次のような理由から興味深い事例であるといえる。イルサは、輸入代替工業化開始期の1942年に設立され、順調な発展を遂げ、

新自由主義的転換も乗り切った企業である。一方のフンディドーラは1900年に創設されたラテンアメリカ最初の近代的一貫製鉄会社であるが、輸入代替工業化の過程で生産シェアを狭め、77年に公企業となり、82年以降の新自由主義的転換を乗り切れず、86年に破産した企業である。いわば企業としては前者は成功例、後者は失敗例といえる。ところで、二つの企業の成長過程をたどってみると、混合経済体制という環境への対応如何が、両社の失敗、成功を規定した重要な要因の一つであったとの結論にたどり着く。結果的にみれば、イルサの混合経済体制への対応がフンディドーラのそれに勝っていたということになる。イルサの対応とフンディドーラのその、どこが、どう異なっていたのか。そして、そのような対応の相違を生じさせた要因は何だったのか。本章においては、これらの問いに答えることを課題としながら、二つの企業の成長過程の検討を進めることとしたい。これらの点を明らかにすることによって、混合経済体制における民族系企業の成長の可能性と限界、およびこのような企業を担い手とするメキシコの工業化過程の特質の一端が明らかとなろう。

本章で主に分析の対象とする時期は、1940年代から70年代末までの時期である。イルサの成功、フンディドーラの失敗の要因がこの時期に醸成されたと考えるためである。ただしこの時期の特徴をより鮮明に浮き立たせるために、40年より以前、80年代以降の時期についても視野に含め、必要に応じて言及することとする。

本章の構成は次のとおりである。第1節においては、イルサとフンディドーラの鉄鋼業における位置づけに留意しながら、メキシコ鉄鋼業の現状と発展の概略を述べる。第2節においてはイルサとフンディドーラの生産設備の拡大の推移を明らかにしたのち、設備の近代性、企業としての収益性について比較を試みる。第3節においてはイルサの成功とフンディドーラの失敗の要因を検討する。そして最後に以上の検討をふまえて、二つの企業の成長過程の特徴と、メキシコの工業化過程のあり方、特に混合経済体制とのかかわりについて本章の考察を総括したい<sup>(1)</sup>。

## 第1節 メキシコ鉄鋼業の現状と発展の歴史

### 1. メキシコ鉄鋼業の新自由主義的転換

1980年代後半以降、メキシコ経済は、新たに採用された新自由主義的開発戦略の下で、その構造を大きく転換させた。鉄鋼業はそのような転換が最も抜本的に行われた業種の一つである。

鉄鋼業においては、輸入代替工業化政策の3本柱ともいえる、政府の公企業を通じた生産への直接的関与、輸入統制、企業に対する公的資金援助が大きかりに実施されていたが、そのことごとくが廃止ないしは大幅縮小された<sup>(2)</sup>。政策の抜本的転換は産業構造に次のような変化をもたらした。第1に公企業が姿を消したことである。第2に市場構成において輸出市場の比重が増したことである。

公企業の統廃合・民営化政策<sup>(3)</sup>の一環としてフンディドーラが閉鎖される1986年の時点において、メキシコには、銑鉄・海綿鉄の生産から鉄鋼製品の圧延までを行う一貫製鉄会社が、5社存在した<sup>(4)</sup>。そのうち民族系企業はイルサとタムサ(Tubos de Acero de México, S. A.: TAMSA)の2社、公企業はアームサ(Altos Hornos de México, S. A.: AHMSA)とシカルツァ(Siderúrgica Lázaro Cárdenas-Las Truchas, S. A.: SICARTSA)、そしてフンディドーラの3社であった。ちなみにフンディドーラは民族系企業であったものが、経営不振に陥り、77年に政府の出資を受けて公企業に変わったものであった。公企業3社のうち、86年にフンディドーラが破産宣告を受け姿を消し、91年にはアームサとシカルツァが民営化された。いずれも、対外債務と財政赤字の問題解決を迫られた政府が、対応策の一環として実施したものであり、特に鉄鋼部門の公企業は、70年代後半の石油ブーム期に巨額の公的資金が投入され、対外債務、財政赤字の重要な根源とみなされていたため、公企業政策の目玉となった。アームサとシカルツァの新しい所有者の特徴は、第1に、圧

図 3-1 銑鉄・海綿鉄生産量の推移(1940～94年)

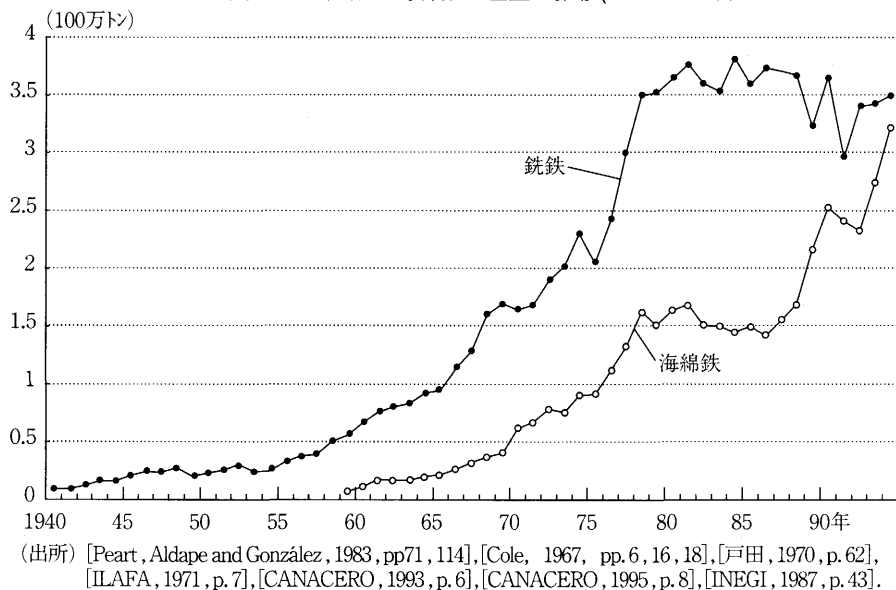


図 3-2 粗鋼生産量の推移 (1940～94年)

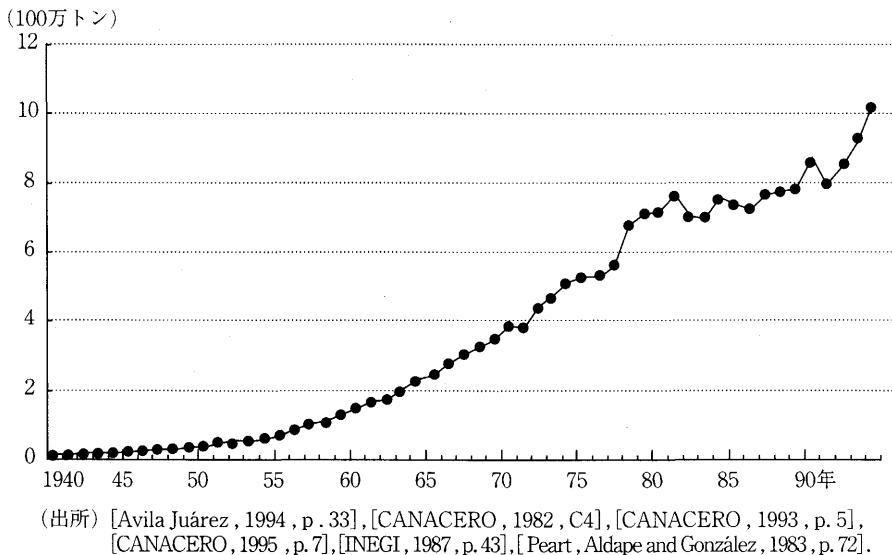
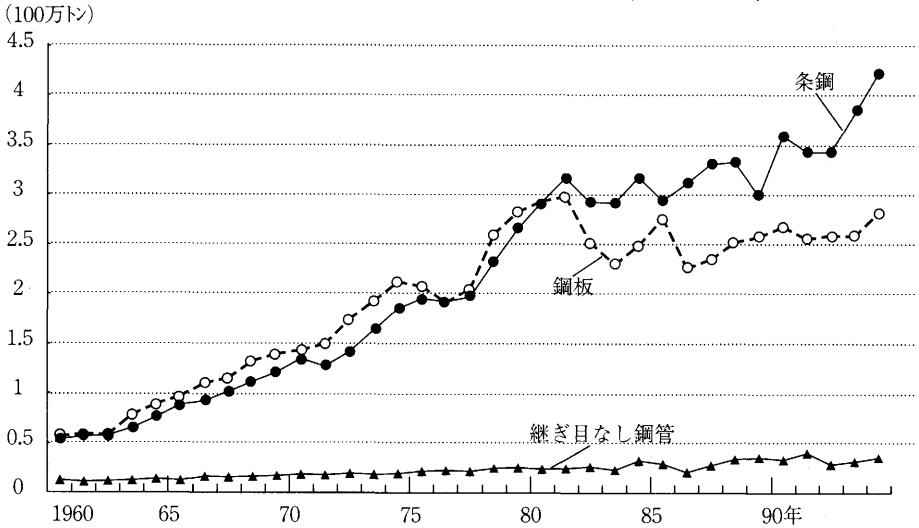


図3-3 圧延製品の製品形状別生産量の推移(1960~94年)

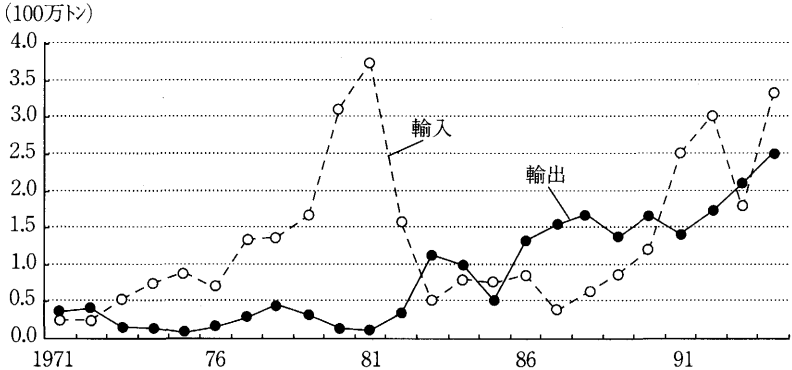


(出所) [CANACERO, 1982, C7, C13], [CANACERO, 1993, p. 12],  
 [CANACERO, 1995, p. 14], [ILAF, 1971, p. 12], [INEGI, 1984, p. 40],  
 [INEGI, 1987, p. 44].

延メーカー、電炉メーカー、鉄鋼商社等の鉄鋼関連企業を出資者に含む点、第2に、外資を含む点にある<sup>(5)</sup>。鉄鋼業に外資が参入したことは、民営化後の新しい変化であった。

一方、生産動向をみると、対外債務累積問題の発生を契機とする経済危機の影響を受けて、1980年代の鉄鋼業は低迷を続けた。図3-1、図3-2、図3-3に銑鉄・海綿鉄、粗鋼、圧延製品の生産量の推移を示したが、いずれにおいても88~89年頃までは生産量は落ち込むか、かろうじて同じ水準に留まるかであった。生産が回復したのは89年以降である。しかも銑鉄と鋼板については94年まで低迷が続いていた。経済危機によって縮小した国内市場を補完する役目を果たしたのが輸出市場であった。図3-4に示すように、この時期に輸出は順調に増加した。後述するように、輸入代替を目標に掲げ発展を遂げてきた鉄鋼業は、80年代初頭までの時期、特に石油ブーム期は、増加の一端をたどる国内需要を満たすのに手一杯の状況で、輸出余力をほとんどもたな

図 3-4 鉄鋼製品の輸出量と輸入量の推移(1971~94年)



(出所) [CANACERO, 1982, C13, C17], [CANACERO, 1993, pp. 16, 17],  
[CANACERO, 1995, pp. 19, 21], [INEGI, 1987, pp. 78-85].

かった。また仮に余力をもったとしても、長年にわたり産業保護の恩恵を享受してきたメキシコの鉄鋼製品は、輸出競争力をもち得なかったであろう。しかし経済危機により国内需要が大幅に縮小したうえに、輸入統制の撤廃により鉄鋼製品輸入が急増したことから、国内市場においても競争が激化し、企業は存続のためには競争力を強化し、あわせて、輸出の増大に力を入れざるを得ない状況に追い込まれた。そのために経営の合理化、新規設備投資を推し進めた。その成果が輸出の順調な伸びとなって表われたといえる。

ところで、一貫製鉄会社5社のうち、新自由主義的経済改革の下で所有者を大きく変えていないのは、イルサのみである。上述のようにフンディドーラは破産、公企業2社は民営化された。民族系企業のタムサは継ぎ目なし鋼管を専門に製造する企業で、製品のほとんどを公企業メキシコ石油公社(Petroleos Mexicanos: PEMEX、以下ペメックス)に販売していたが、1980年代の石油価格の下落、財政緊縮政策のためにペメックスからの受注が激減、それに加えて対外債務累積問題が悪化したことから経営危機に陥った。経営建直しの過程で、資本金の7%を出資していたアルゼンチンのシデルカ(Siderca)が比率を23%へと引き上げ、経営における発言権を強めた[El Norte, 22/6/1994]。イルサも、親会社で持株会社のアルファーとともに、80年代初

頭に對外債務累積問題が深刻化し経営危機に陥った。しかし経営の合理化、債務問題の解決を果たし<sup>(6)</sup>、80年代末までには再び成長軌道に復帰した。ちなみに公企業民営化においては、鉄鋼部門では線材と棒鋼を生産するアームサの子会社3社を持株会社アルファーが取得している[Rogozinski, 1993, p. 196]。1996年の『エクスパンション』誌「メキシコの手500企業」の企業番付においてはアルファーが第6位、イルサは27位を占めた[*Expansión*, 14/8/1996, p. 308]。鉄鋼部門の企業のなかではイルサは最も順調に構造転換を乗り切ったといえる。

このように、1980年代から90年代初頭にかけて大きく構造転換を遂げた鉄鋼業であるが、どのような発展の経緯を経て今日に至ったのであろうか。またそのような経緯が、構造転換とどのようにかかわっているのであろうか。

## 2. メキシコ鉄鋼業の発展

メキシコ鉄鋼業の発展は、生産の主体となった企業の性格、政府の政策、市場の特徴等を基準に次の3期に時期区分することができる。第1期は1900年から40年までで、生産主体は民族系企業のフンディドーラ1社、政府の政策はわずかに今世紀初頭の保護関税政策、市場は国内の鉄道、石油産業が中心であった時期である。第2期は41年から81年までで、民族系企業に加え公企業が生産主体に加わり、政府の積極的な育成策の下に拡大・多様化する国内市場に向けて生産を増加させた時期である。第3期は、すでに述べた82年以降現在に至るまでの構造転換の時期である。以下においては第2期を中心にメキシコ鉄鋼業の発展の概略を述べたい。

### (1) 第1期 (1900~1940年)

メキシコにおける近代鉄鋼業の歴史はフンディドーラの設定をもって始まる。フンディドーラはラテンアメリカ最初の高炉メーカーとして、モンテレイに1900年に設立された。同社の設立には当時のメキシコの代表的な企業家

が多数参加した。彼らの多くが、19世紀後半に欧米から移民し、商業・金融業で成功を収め、その後に製造業へ事業の多角化を進めた企業家であった。製造業では必要とされる資金の規模が大きくなりリスクも高いことから、当時は1人の企業家が単独で出資するより、株式会社を設立しそこに複数の企業家が出資するのが一般的であり、フンディドーラもそのようにして設立された企業の一つであった [Haber, 1989, p. 67], [Saragoza, 1988, pp. 55-59]。ちなみに第2章で取り上げたクアウテモックの創業者たちもフンディドーラの設立に出資しており、I.ガルサ、F.G.サダが初代役員名簿に名を連ねていた [Vizcaya, 1971, p. 78]。

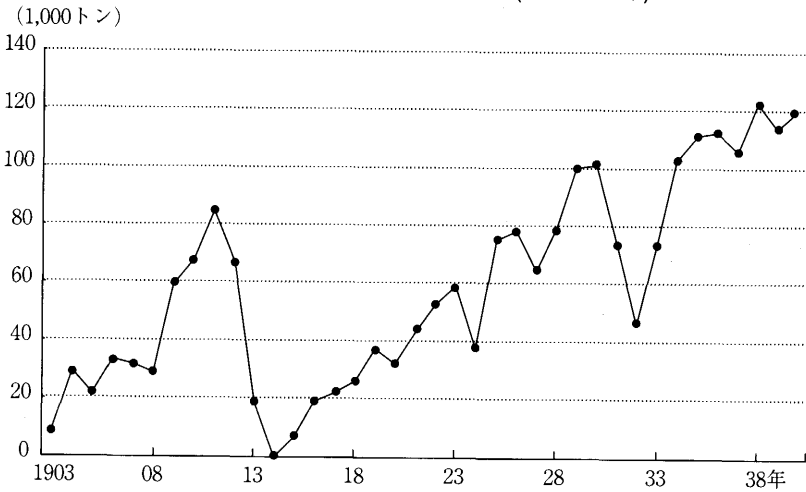
同社はモンテレイに設立登記され、生産施設もモンテレイにあったが、1907年に本社を首都のメキシコ市に移す。本社を移転したのは、資金調達や対政府交渉のために首都に本社機能をおく方が有利であると考えられたこと、1907年以降同社の経営の中心となったA.プリエト (Adolfo Prieto) がメキシコ市在住であったことなどによる。

1940年以降の政府の手厚い鉄鋼業育成策と比較すると、この時期は政策としては、ほとんど見るべきものがない。先行研究を散見するかぎり、唯一指摘できる政策は、1900年代の保護関税政策のみであった。鉄鋼製品のうちフンディドーラが生産する軌条などの製品に対して他の製品より高い関税がかけられた。関税率の引上げはA.プリエトの働きかけの成果であったといわれる<sup>(7)</sup>。

高炉メーカーのフンディドーラは、圧延部門では条鋼の、主として軌条と構造用鋼材を生産した。図3-5に1903年から40年までの粗鋼の生産量を図示した。生産量は10年代に大きく落ち込んでいる。原因はメキシコ革命の勃発とその後の国内の混乱であった。14年から16年までの3年間は高炉は操業停止に追い込まれた。10年代末以降、徐々に生産は回復するがメキシコ革命以前の生産水準に戻るのは20年代末であった。同社の操業停止期は第一次大戦勃発の時期に重なる。フンディドーラは戦時需要という重要な事業機会を逸したのであり、その意味でもメキシコ革命は同社の発展を大きく阻害した<sup>(8)</sup>。



図3-5 粗鋼生産量の推移(1903~39年)



(出所) [Peart, Aldape and González, 1983, p. 72]

## (2) 第2期 (1941~81年)

### ① 五大企業体制の成立

第2期には一貫製鉄会社としてフンディドーラの他に、設立順に、公企業のアームサ、民族系企業のイルサ、タムサ、公企業のシカルツァが加わった。以下に各社の設立、事業拡大の経緯をみていきたい。

#### (a) アームサ

アームサはフンディドーラに続くラテンアメリカで第二の高炉メーカーである。もともとは、国内の鉄鋼需要の増加と第二次大戦勃発による鉄鋼輸入の途絶という事業機会の到来に応じて、民間の企業家により計画された事業であった。当初の案は小規模の単圧メーカーであったが、その場合は原料の粗鋼を不安定な輸入に依存せざるを得ないという問題があった。代替案として銑鉄の生産が浮上したが、高炉建設は資金的に、また戦時下で機械・設備の輸入が難しいという理由で、民間のみでは不可能であった。そのために政府が事業に参加することとなる [Cole, 1967, pp. 11-12]。

同社は1941年にコアウィラ州モンクローバ (Monclova) に設立され、44年に生産を開始した。設立に当たっては政府開発銀行 (Nacional Financiera, S.A., 以下 NAFIN) が資本金総額の26.1%に該当する優先株全株を引き受けた。普通株の90%はメキシコ人民間投資家が、残りの10%は圧延工場の建設と技術支援とを引き換えにアメリカの企業が取得した。NAFIN は47年までに普通株の持株比率を過半数まで引き上げ、それによってアームサは公企業となった [Cole, 1967, p. 25]。さらに NAFIN はアメリカの輸出入銀行の融資の仲介、社債の引受け、融資等によりアームサの発展を資金面で支えた。

アームサとフンディドーラの製品面での違いは、後者の条鋼に対し前者が鋼板を生産したことである。アームサの操業によりメキシコで初めて厚板、薄板、ブリキ板の生産が開始された [Cole, 1967, p. 15]。

#### (b) イルサ

イルサは、第2章で述べたように、ビール会社クアウトモックの事業の一環として、1942年にモンテレイに設立された。同社の設立の背景にはアームサの場合と同様に、第二次大戦による輸入の途絶があった。当時クアウトモックは子会社ファブリカス・モンテレイにおいて王冠を内製していた。しかし大戦勃発により原料の薄板鋼板の輸入が途絶し、ビール生産が危ぶまれる事態となった。そこで薄板不足を解決するために設立されたのがイルサであった [Cervecería Cuauhtémoc, 1990, pp. 49, 60]。

電炉メーカーとして設立されたイルサは、当初、輸入屑鉄を原料としていた。輸入屑鉄の問題点は価格が不安定な点であり、原料問題は事業の発展を阻む要因となっていた。打開策としてイルサは当時原理としては知られていた直接製鉄法<sup>(9)</sup>の実用化に取り組み、1955年にそれに成功、57年には専門の子会社フィエロス・エスポンハ (Fierros Esponja, S.A.) を設立し、海綿鉄の生産を開始した [Peart, Aldape and González, 1983, pp.69, 73]。それにより同社は一貫製鉄所となった。

#### (c) タムサ

タムサは継ぎ目なし鋼管の専門企業として、1952年にベラクルス州ベラク

ルスに設立され、54年に生産を開始した。顧客は主に、それまでこの製品を輸入に依存していたペメックスであった [Cole, 1967, p. 20]。同社設立の中心となったのは、イタリア系移民の企業家B.パグリアイ (Bruno Pagliai) とベラクルス州出身で元大統領のM.アレマン (Miguel Alemán, 大統領期1946～52年)、および彼の周辺に集まるベラクルス州出身の企業家グループであり、彼らが資本金の過半を出資した [Fragoso, Concheiro and Gutiérrez, 1979, p. 182]。工場の設計と建設はイタリアの企業が行い、同社もマイノリティーの株主となった<sup>(10)</sup>。さらに NAFIN が資本金の20%を出資した [Cole, 1967, pp. 19-20]。

設立当初、同社は鋼の半成品を購入し継ぎ目なし鋼管に圧延する単圧メーカーであったが、1959年に電炉を備え製鋼も行う電炉メーカーとなった。さらに60年代には原料の輸入屑鉄入手難というイルサと同様の問題に直面し、67年にイルサから直接製鉄法を導入し海綿鉄生産に参入した。これによって同社も一貫製鉄所の仲間入りを果たした [Peart, Aldape and González, 1983, pp. 69, 75, 81]。

#### (d) シカルツァ

シカルツァは政府により1969年に承認され70年代に推進された大規模鉄鋼一貫製鉄プロジェクトで、ミチョアカン (Michoacán) 州の太平洋岸に設立された。同州は石油国有化などの民族主義的政策で名高いL.カルデナス大統領 (Lázaro Cárdenas, 大統領期1934～40年) の出身地で、以前から同州に臨海製鉄所を建設し地域開発の拠点としようという計画が存在していた。その計画は、民族主義を標榜したL.エチェベリア政権 (Luis Echeverría, 同1970～76年) と石油ブームの恩恵を受けたJ.ロペス・ポルティーヨ政権 (José López Portillo, 同1976～82年) によって実現の運びとなった。

同社は、当初の計画では1994年までに四つの段階を経て徐々に生産能力を拡大する予定であったが、第2段階の途中で対外債務累積問題の発生を契機とする経済危機に直面し、実現は第2段階の中途までに留まった [中岡, 1991, p. 73]。第1段階 (SICARTSA I) は高炉, LD 転炉, 連続鑄造機, 圧延設備等

の生産施設から成り、製品は条鋼で、77年に生産を開始した。第2段階(SIC-ARTSA II)は海綿鉄を生産する直接還元炉、電気炉、連続鑄造機等から成り、88年から鋼板の材料となる半成品を生産した〔日本貿易振興会機械技術部、1993, pp. 74-76〕。当初の計画には圧延設備も含まれており、最終的には鋼板を生産する予定であったが、計画中断により建設されずに終わった。

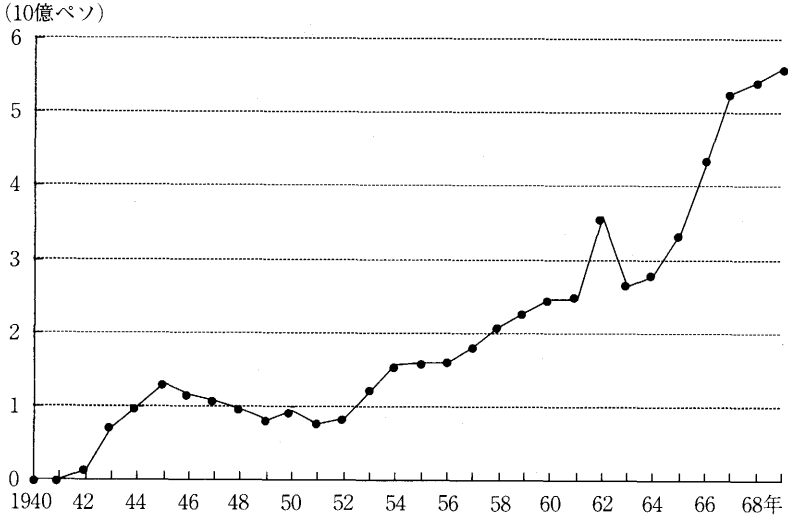
## ② 政府の鉄鋼業育成政策

1940年以降、メキシコ政府は積極的に輸入代替工業化を推し進めたが、なかでも鉄鋼業は政府が最も育成に力を入れた産業の一つであった。政府の鉄鋼業育成の方法にはおおよそ三つの種類があった。すなわち、第1に政府自体の生産活動への直接的参加、第2に国内産業保護のための輸入統制、第3に企業に対する資金的な援助である。

政府自体の生産活動への参加については、前述のとおり公企業のアームサとシカルツァが設立された。さらに1976年には、民族系企業のフンディドーラの過半数株式をNAFINが取得したことから、同社も公企業となった。この経緯については後に詳しく述べたい。

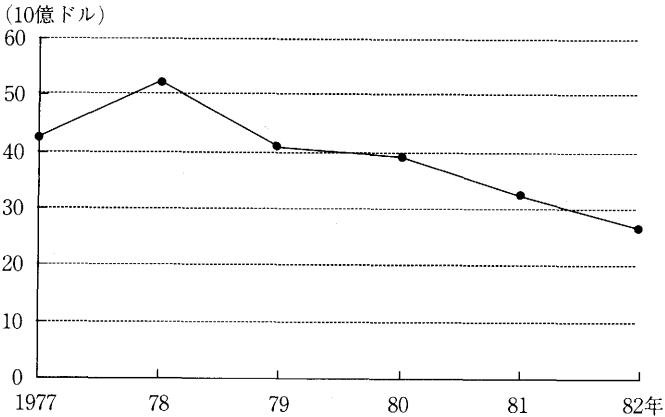
国内産業保護のための輸入統制は、価格と量の二つの面で行われた。価格面での輸入統制の手段は関税であった。一般に関税に国内産業保護の役割が課されるようになったのは、1947年に関税制度が改められ、それまでの従量税に加えて従価税が導入されて以降であり〔Wallace, 1980, p. 25〕、鉄鋼業についても同様であった。関税障壁の高さは輸入品の性格により異なり、原則として国内の生産活動に必要な中間財・資本財には低率の、消費財には中程度の、奢侈品には高率の関税がかけられた<sup>(11)</sup>。鉄鋼製品は中間財であることから、税率は消費財、奢侈品と比較して低かった。しかしコールによれば、国産品に対し輸入品に対抗しうる価格競争力を付与するのに十分な高さの税率であったという<sup>(12)</sup>。量の面での輸入統制は輸入許可制によって果たされた。イスキエルドによれば輸入許可制は44年に制定され、47年以降、実際に適用されるようになった〔Izquierdo, 1964, p. 263〕。ただし製品によっては44年以前にも輸入許可の対象となっており、鉄鋼製品の場合、前述のコールに

図3-6 NAFINの鉄鋼業に対する資金供与額残高の推移  
(1940~69年, 12月31日現在, 1978年価格)



(注) メキシコ市の金属原料卸売り物価指数(1978年=100)でデフレートした。  
(出所) [NAFIN, 1971, pp. 206-210], [INEGI, 1994, Tomo II, pp. 932-934].

図3-7 NAFINの鉄鋼業に対する資金供与額残高の推移  
(1977~82年, 6月30日現在, 1978年価格)

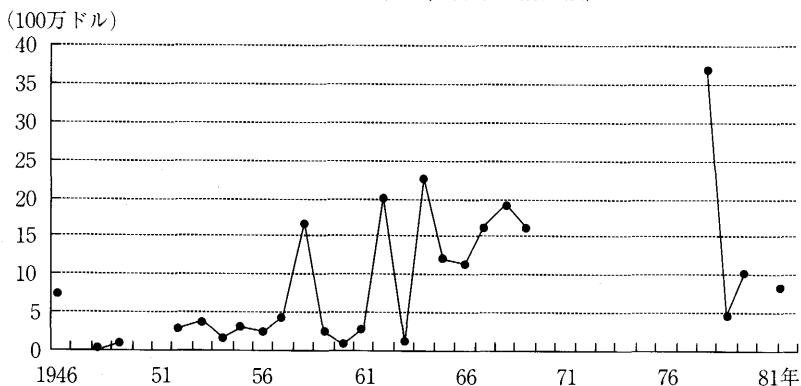


(注) 図3-6と同様デフレートした。  
(出所) [NAFIN, 1978, p. 30], [NAFIN, 1979, p. 35], [NAFIN, 1981, pp. 105, 108, 109, 113], [INEGI, 1994, Tomo II, pp. 932-934].

よれば、42年に軌条，薄板，線材が輸入許可の対象となっていた。その後対象品目はさらに広がり，ブリキ板，棒鋼が45年，厚板が48年，鋼管が51年に [Cole, 1967, pp.28-29]，そして少なくとも60年代末までにはほとんどすべての鉄鋼製品が輸入許可の対象となっていた [ILFAFA, 1971, p.223]。

企業に対する資金的な援助で特に重要なのは，NAFIN を通じて行われた資金供与である。図3-6，図3-7に統計数字の入手できた1940年から69年，77年から82年までの NAFIN の鉄鋼業に対する資金供与額の残高の推移（78年価格）を示した。図に明らかなように供与額はうなぎのぼりに増えている。特に70年代の伸びはめざましかったと推定される。資金供与は主に，融資，株式・社債の引受け，債務保証・裏書の三つの方法で行われた。ちなみに69年の構成を示せば，融資が33%，株式・社債の引受けが44%，債務保証・裏書が23%，82年ではそれぞれ68%，27%，6%であった<sup>(13)</sup>。NAFIN はアメリカの輸出入銀行をはじめとする海外の金融機関の融資の仲介役の機能も果たしており，援助資金のなかには海外の金融機関が出所のものも含まれていた。図3-8は NAFIN 経由の鉄鋼業への対外借入額の推移を示したものである。図に示すように借入額は60年代から急増した<sup>(14)</sup>。ところで NAFIN の

図3-8 NAFIN経由の鉄鋼業の対外借入額の推移  
(1945～82年，各年の借入額)



(出所) [NAFIN, 1971, pp.254-257], [NAFIN, 1978, p.20], [NAFIN, 1979, p.26],  
[NAFIN, 1980, p.86], [NAFIN, 1982, p.101].

資金の受け手であるが、もっぱら NAFIN が株式を所有する企業、特にアームサに偏重していた。この点については後述する。

厳密には企業に対する資金的な援助ではないが、現実にはそのように機能した制度として鉄鋼製品の最高価格制度がある。1950年に制定された「経済問題に関する行政府の権限を定めた法律」(Ley sobre atribuciones del ejecutivo en materia económica) に基づき商工省は特定の製品に対し最高価格を設定する権限を与えられたが、それらの製品のなかに鉄鋼製品が含まれていたのである [Cole, 1967, pp. 36-37]。ただし価格は生産コストの高い公企業、具体的にはアームサに十分な利益幅を保証する水準に設定されていた [Wallace, 1980, p. 80]。そのために低コスト生産者に、より大きい利潤幅を保証することになり、結果として資金的な援助の制度として機能した<sup>(15)</sup>。

### ③ 生産量の急増と市場の拡大

それでは政府の育成策を受けて、鉄鋼生産量はどのように推移したのでしょうか。まず、生産工程ごとの推移と企業ごとの生産量を検討したい。

前掲図 3-1 によれば、銑鉄・海綿鉄の生産量は順調に伸びているが、特に1960年代と70年代後半の生産量の急増が注目される。その要因は、各社の生産開始年からみて、60年代についてはフンディドーラとアームサの生産能力の拡大とイルサの海綿鉄生産開始が、70年代後半についてはシカルツァの生産開始とその他の企業の生産能力の拡大が考えられる。各社の銑鉄・海綿鉄の生産量のデータは60年までしか入手できなかったが、それによれば、図3-9に示すように、先発高炉メーカーのフンディドーラと後発のアームサの銑鉄生産量は54年に逆転した。生産された銑鉄・海綿鉄はほとんどが同じ企業で製鋼されるので、60年代以降の生産シェアは、次に検討する粗鋼のそれに反映されていると考えられる。

前掲図 3-2 に示すように、銑鉄・海綿鉄と同様、粗鋼生産量は順調に伸び、特に1960年代、70年代後半には急増している。各社の粗鋼の生産量は図3-10に示した。この図から次のことが明らかになる。第1に1位の座は55年以降アームサが占めた。第2に、イルサは60年代にフンディドーラを追い越し、

図 3-9 企業別銑鉄・海綿鉄生産量の推移(1940～60年)

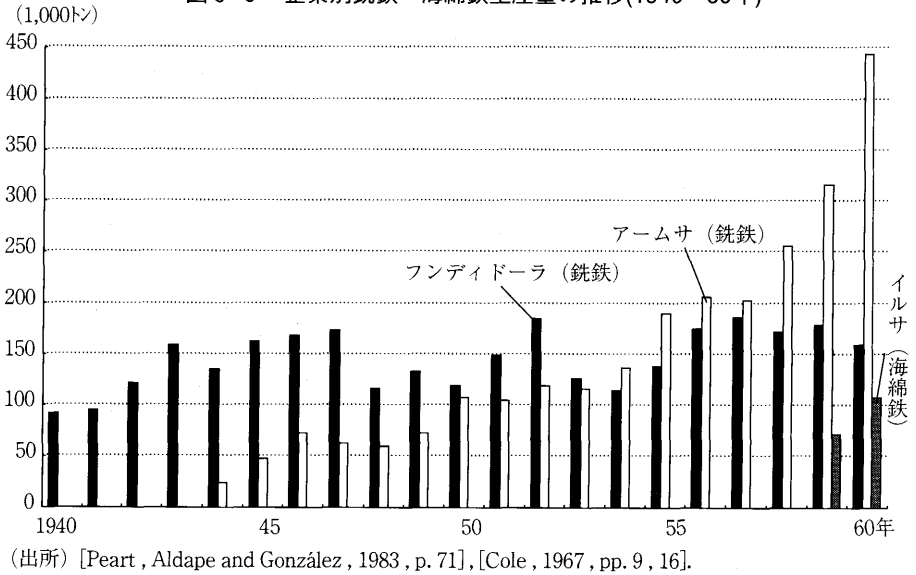
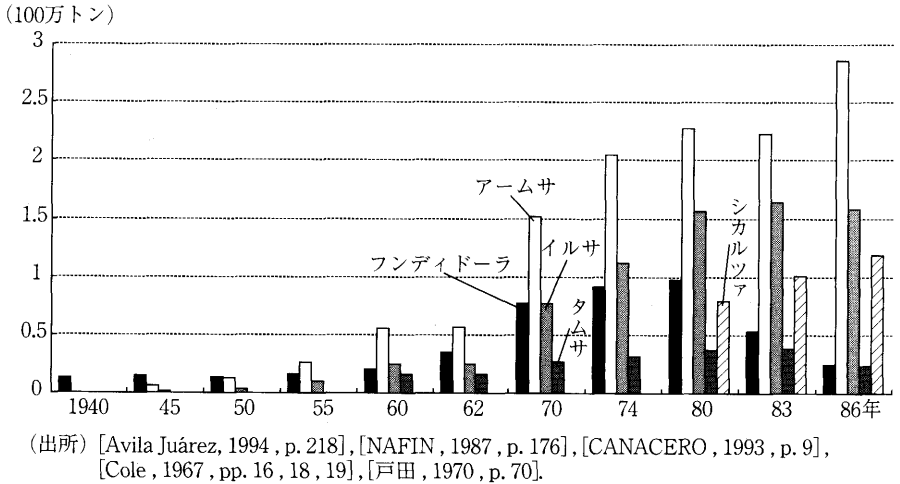


図 3-10 企業別粗鋼生産量の推移(1940～86年)





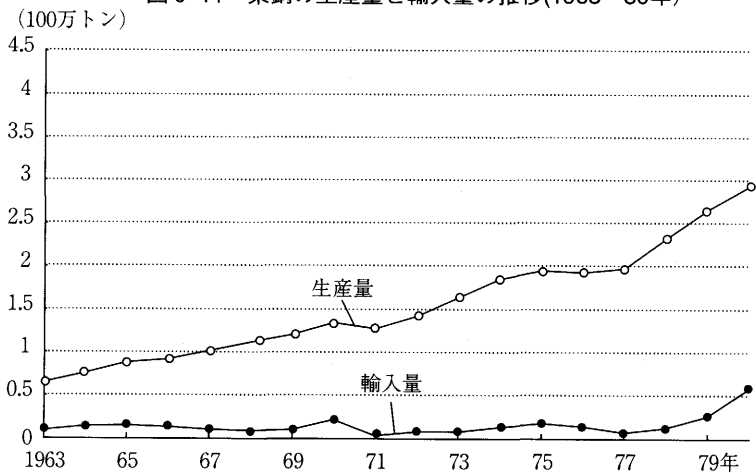
以降2位の粗鋼生産者の地位を守った。後発の海綿鉄メーカーのタムサは生産量ではイルサを大きく下回っていた。第3に、各社とも62年から70年の間に生産量を急増させた。この時期が各社にとって急成長期であることが明らかになる。第4に、74年から83年の変化をみると企業によって趨勢は大きく異なり、シカルツァとイルサが生産量を増やしたのに対し、フンディドーラは減少させた。先にみた70年代後半の銑鉄、海綿鉄、粗鋼の生産量の急増は、主にシカルツァとイルサに負っていたと推定される。

圧延製品については企業ごとの生産量のデータは入手できなかったので、生産量の推移のみ検討する。前掲図3-3に圧延製品の製品形状別生産量を示した。1960年代以降、条鋼と鋼板の生産量の増加がめざましい。アームサ、イルサ、フンディドーラの3社はこの時期に製品を多様化している。すなわち、初めは条鋼を専門に生産していたフンディドーラは鋼板生産を、反対に鋼板を専門に生産していたアームサとイルサは条鋼の生産を開始した。このような各社の動きが条鋼と鋼板の生産量の増加に反映していると考えられる。イルサとフンディドーラを生産設備の拡大については次節で詳細に述べたい。

生産増加によって圧延製品の輸入代替はどの程度進展したのであろうか。図3-11は条鋼の、図3-12は鋼板の生産量と輸入量を示したものである。いずれの製品もすでに1963年の段階で輸入量はごくわずかであった。ラテンアメリカ鉄鋼協会 (Instituto Latinoamericano del Fierro y el Acero, 以下 ILAFA) の調査によれば、見かけ消費量に占める国内生産量の比率は、条鋼が53年60%、55年68%、60年78%、64年83%、68年92%と、鋼板は同じ順に、73%、84%、94%、106%、106%と上昇した [ILAFA, 1971, pp.142, 147]。つまり輸入代替は50年代から60年代にかけて順調に進展したといえる。ただし70年代になると国内生産量が増加したにもかかわらず、需要が急増したために、再び輸入量は増加した。特に鋼板の輸入量増加が顕著であった。

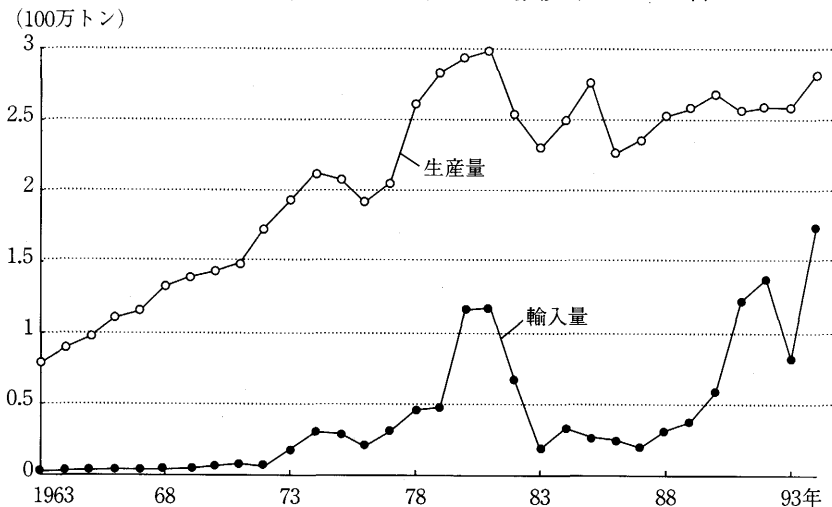
次に鉄鋼製品の市場に関して、データが得られた1960～68年に限定して検討したい。図3-13、図3-14、図3-15に条鋼、鋼板、鋼管の部門別消費量を示

図 3-11 条鋼の生産量と輸入量の推移(1963~80年)



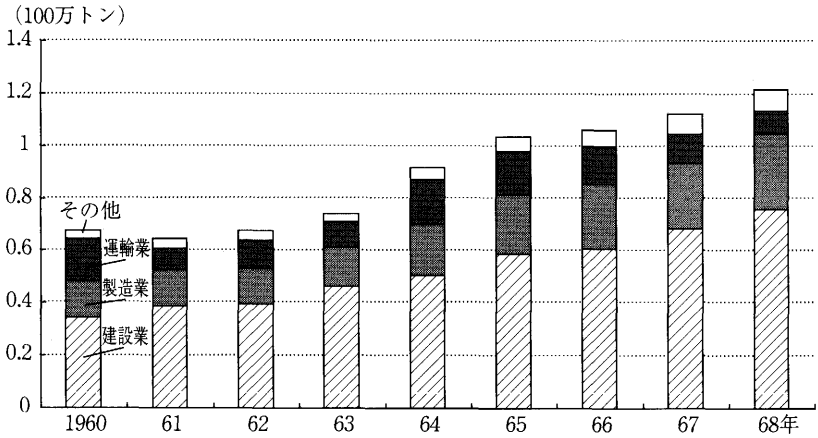
(出所) [CANACERO, 1982, C7], [CANACERO, 1983, p.12], [CANACERO, 1995, p.14],  
 [ILFA, 1971, p. 12], [INEGI, 1984, p. 40], [INEGI, 1987, p. 44].

図 3-12 鋼板の生産量と輸入量の推移 (1963~94年)



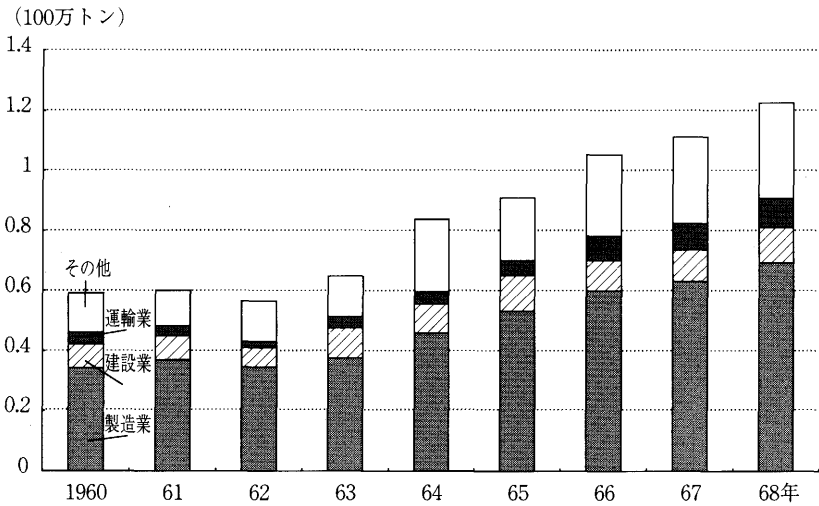
(出所) [CANACERO, 1982, C7], [CANACERO, 1993, pp. 12, 17], [CANACERO, 1995, pp. 14, 21],  
 [ILFA, 1971, p. 12], [INEGI, 1984, p. 76], [INEGI, 1987, pp. 44, 83], [NAFIN, 1966, p. 125],  
 [NAFIN, 1971, p. 117].

図 3-13 条鋼の部門別消費量の推移(1960~68年)



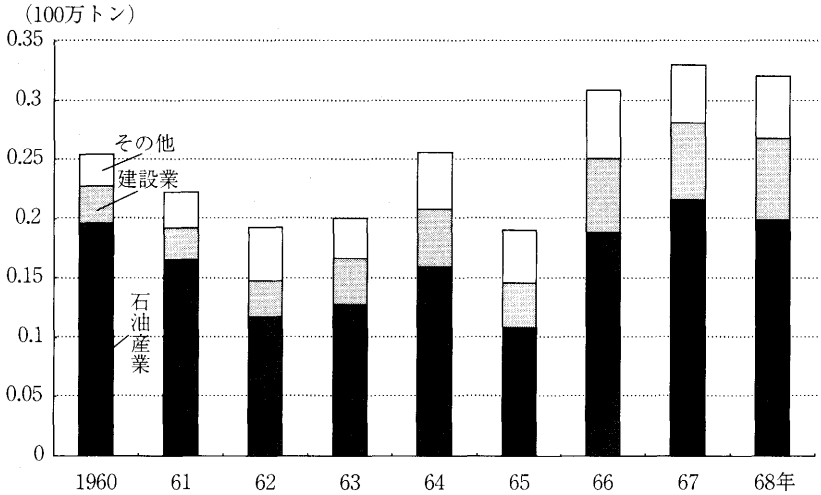
(出所) [ILAF,1971,pp.134-135].

図 3-14 鋼板の部門別消費量の推移 (1960~68年)



(出所) 図 3-13に同じ。

図 3-15 鋼管の部門別消費量の推移(1960~68年)



(出所) 図 3-13に同じ。

した。最大の消費部門は条鋼が建設業、鋼板が製造業、鋼管が石油産業であった。68年において条鋼消費量の40%を占めたのは建設用のコンクリート補強用鉄筋であった。条鋼中、大形形鋼、中形形鋼も建設業を主たる市場としていた。条鋼の第2の消費部門は製造業であったが、条鋼のなかでも製造業を主たる市場としたのは線材であった。68年において線材は条鋼消費量の22%を占めたが、そのうち17%は製造業が市場であった。次に鋼板について述べれば、68年において鋼板消費量の53%を薄板が占めたが、そのうちの約半分が製造業で消費された。製造業のなかで最も薄板を消費した業種は、家庭電化製品、スチール家具、容器、自動車、貯蔵タンク、等であった。68年において鋼板消費量の14%を占めるブリキ板はほとんどすべてが製造業で消費された。重要な消費業種は、食品、薬品、化学、飲料、特にビール、であった。最後に鋼管について述べると、継ぎ目なし鋼管の市場はもっぱらペメックスであった。溶接鋼管はペメックスの他に建設業も市場とするが、なかでも政府の公共事業（灌漑、発電）が重要であった [ILAFA, 1971, pp. 117-120,

137, 139]。以上のように、鉄鋼製品の市場は、メキシコの工業化、都市化の進展を反映して、60年代までに多様な部門、業種に拡大した。

以上の検討から、およそ40年にわたる第2期において、成長が加速する三つの時期が存在したことが明らかとなる。最初は企業の創設が相次いだ第二次大戦中、次が1960年代、そして最後が70年代後半である。急成長の重要な要因は、輸入の途絶、工業化・都市化の進展、石油ブームといった、市場条件の好転であった。このような市場条件の好転に、生産の主体である企業は積極的に対応していった。そのことは製品の多様化、一貫製鉄所化への動きにみることができる。そのような企業の動きを、政府は生産への直接的関与、輸入統制、資金援助、政府調達等によって政策的に支えた。ただし、後述するように、政府の支援は民間企業にとっては利益とも不利益ともなりえるものであった。次節の課題はこのような成長の過程を、企業のレベルから再度検証することにある。

## 第2節 イルサとフンディドーラの事業展開

### 1. イルサとフンディドーラの生産設備の拡張・近代化

まず両社の生産設備の変遷を検討したい。設備の拡張・近代化のテンポは、イルサのほうがフンディドーラに比して、概して持続的であった。

#### (1) イルサ

同社設立の背景には第二次大戦中の薄板不足があったことは前述のとおりである。薄板は戦時中、アメリカで戦時統制物資となり輸出許可が下りなくなった。イルサの事業の推進母体であるクアウテモックにとって薄板不足は、ビール生産の続行を危うくさせ、さらにガラス瓶、梱包材等の原材料部門にも影響を及ぼすことから、死活問題であった。まずアメリカの鉄鋼会社にメ

キシコ進出を働きかけたが断られたため、やむなく自らが薄板を生産する決断を下す。生産設備はアメリカでスクラップ同然のものを購入し、ビール部門、王冠部門の機械工が組み立てた。1942年の同社設立時の計画では、主要な生産施設はホットストリップミル、コールドストリップミル、鍍金槽であったが、すぐに電炉も計画に入れられた。圧延は43年に、製鋼は44年に開始された。老朽施設と経験不足のために製品の品質は極めて悪かったという [Mendirichaga, 1978, pp. 34-72]。

生産能力と品質の向上が果たされたのは、1953年にホットストリップミルをスケッテルミルに交換したことによる。それまでは原料の鋼材を鉄と火かき棒を使い人力で挿入していたのが、スケッテルミルにより、1台の機械で自動的に折り返し加熱、圧延が可能となった。50年代には圧延部門の改良に並行して原料問題の解決がはかられた。その背景には、輸入屑鉄の入手難とともに、鉄鋼製品の用途が多様化し顧客の品質要求が厳しくなったのに対し、輸入屑鉄では品質向上が難しかったという事情があった。高炉では同社の製鋼能力に比して規模が大きすぎたために、海綿鉄生産が選択された。51年に海綿鉄生産技術の実用化の実験が開始され、酸素を混入した天然ガスを燃料に用いた海綿鉄の製造法 (HYL 法) が開発され、57年に特許が取得された。同じ年に子会社のフィエロス・エスポンハが設立され、最初の海綿鉄生産プラント (日産250トン) が創業を開始した [Mendirichaga, 1978, pp. 62-63, 92-120]。60年には第2プラント (日産500トン) が建設され日産能力は3倍に増大した [Cole, 1967, p. 19]。

1960年代には製品の多様化がはかられる。63年にイルサはモンテレイの条鋼の単圧メーカーのアセロス・デ・メヒコ (Aceros de México) を取得した。業績が良かったために、条鋼生産への本格的進出が検討された。その結果、メキシコ市に近いプエブラに条鋼専門のイルサ・デ・メヒコ (Hylsa de México) を設立することが決定された。間接製鉄法に比して HYL 法は石炭生産地に近く立地する必要がないので立地の選択幅は広がった。プエブラが選択された理由は消費地に近いためであった。69年に、主に海綿鉄生産プラント、連

続鑄造機2基、高速線材圧延機から成る生産設備が建設された。プエブラの条鋼生産設備の建設に並行してモンテレイでは鋼板生産設備の近代化が進行した。スケッテルミルに代わり連続式ホットストリップミルが導入され、一部にコンピュータ制御が導入された。これらの施設は60年代末までに操業を開始していた [Mendirichaga, 1978, pp. 130-156]。

1970年代には海綿鉄生産プラントがモンテレイ (74年) とプエブラ (77年) に1基ずつさらに建設された [Peart, Aldape and González, 1983, p. 104]。

## (2) フンディドーラ

1940年の段階においてフンディドーラの主要な生産設備は、高炉1基 (日産能力300トン)、平炉4基、転炉1基、分塊圧延機1基、条鋼圧延機3基 (軌条、構造用形鋼用) から構成されていた [Avila Juárez, 1994, pp. 74, 79-80]。41年以降、同社は積極的に生産設備の拡張・近代化を進めていった。70年代までの時期において、特にその進展が著しいのは、40年代前半、50年代後半、60年代後半の三つの時期である。

1940年代前半は製鉄能力の拡大によって特徴づけられる。41年に第2高炉 (日産能力600トン) の建設が開始され、43年に操業を開始した [Cole, 1967, p. 8]。製鉄能力の拡大に伴い、製鋼部門も拡大された。42年に第5平炉、同じ頃第2転炉が新設され、さらに第2、第3平炉の容量拡大のための改修が行われた。ただし製鋼能力は拡大したが労使紛争により出鋼量は上がらなかったという。小規模な設備の改良であるが、51年には圧延部門で3基ある条鋼圧延機のうち1基が交換された。それによりスケルプ (溶接鋼管の原料となる半成品)、線材の生産が可能となり、製品が多様化した [Avila Juárez, 1994, pp. 75-76, 84, 90]。

1950年代後半の第2の拡張・近代化期は、製鋼能力、圧延能力の拡大によって特徴づけられる。56年から59年にかけて第2製鋼部門が設立され、平炉2基が新設された。それによって製鋼能力は従来の2倍近くに上昇した。圧延部門においては鋼板、鋼管生産が開始された。鋼板、鋼管生産への参入は、

第1に製鋼能力の拡大により鋼の余剰が生じたこと、第2に先進国の公的援助付きの軌条の輸入が急増したために、フンディドーラは軌条生産を中止したこと、第3に鋼板需要の急増が見込まれたこと、等の理由によるものであった。圧延能力の拡大は三つのレベルにおいて並行して進行した。まず、56年に半成品生産部門で、分塊圧延機が交換され、従来のブルームに加えスラブ、ピレットの生産が可能になった。鋼板生産に関しては同じ年に専門の子会社アセロス・プラノス (Aceros Planos) が設立された。同社の主要な生産設備は厚板圧延機、連続式ホットストリップミル、コールドストリップミルなどで、新しい分塊圧延機で生産されたスラブを使用して、厚板、薄板を生産した。鋼管に関しては、54年に専門企業トゥベリア・ナショナル (Tubería Nacional) の株式50%を取得、同社は圧延部門で生産されるスケルプを用い、直径0.5~3インチの溶接鋼管を生産した。さらに60年には鋼管専門企業トゥボス・デ・アセロ (Tubos de Acero) の株式70%を取得した。同社の顧客は主にペメックスで、直径4~24インチの溶接鋼管を生産していた [Avila Juárez, 1994, pp. 97, 104-105, 110, 114, 119, 122]。

1960年代後半の第3の拡張・近代化期には、製鉄、製鋼能力はさらに拡充された。65年に第3高炉(日産能力1500~2000トン)の建設が開始され、68年に火入れが行われた。第3高炉の操業開始に伴い第1高炉は閉鎖された。製鋼部門においては64年から平炉2基が建設され、67年に生産を開始した [Avila Juárez, 1994, pp. 122, 135-136]。

1970年代についてはそれ以前に匹敵するような大がかりな生産設備の拡張・近代化は行われていない。唯一指摘できるのは、製鋼部門へのBOF炉の導入とペレット工場の設立であった [Zapata, 1989, pp. 84-85, 120]。

以上の記述から、イルサもフンディドーラも、積極的に生産設備の拡大・近代化を推し進めていったことが明らかとなる。このような積極的な事業拡張の動きがあつて初めて、1960年代や70年代後半に訪れた需要の急増に応えることができたといえる。ただし積極性の程度は、企業によって異なるものであった。次にこの点を検討したい。



## 2. イルサとフンディドーラの事業展開の比較

### (1) 生産設備の近代化

海綿鉄メーカーのイルサと高炉メーカーのフンディドーラを直接比較することは難しいので、ここではアームサを比較の対象に含めながら考察を進めたい。

まず高炉の規模、平炉から BOF 炉への転換状況と BOF 炉の規模をみることで、フンディドーラとアームサの製鉄、製鋼部門の近代化の程度を測りたい。1979年においてアームサの生産施設は創業時からある第1プラントと76年に操業を開始した第2プラントの二つから成っていた。第1プラントには高炉が4基、年間生産能力は180万トン、第2プラントは1基、150万トンであった。これに対しフンディドーラは同じ年に2基の高炉を有し、その年間生産能力は140万トンであった。このことから年間製鉄能力ではアームサがフンディドーラを大きく凌ぎ、しかも高炉の規模も第1プラントはまだしも、第2プラントではアームサははるかに大型の高炉を備えていたことが明らかになる。次に製鋼部門をみると、BOF 炉はアームサが71年、フンディドーラが77年に導入した。79年の炉数をみると、アームサが第1プラントに平炉8基、BOF 炉2基、第2プラントにはBOF 炉1基を備えていた。これに対し同じ年にフンディドーラは平炉8基、BOF 炉2基を備えていた。BOF 炉の年間生産能力はアームサの第1プラントが2基で125万トン、第2プラント1基が150万トンに対し、フンディドーラは2基で150万トンであった。このことから、BOF 炉への転換はフンディドーラよりアームサが進んでいること、炉の規模も高炉と同じく、第1プラントはまだしも、第2プラントではアームサがフンディドーラをはるかに凌ぐことが明らかとなる [Kendrick, Meeraus and Alatorre, 1984, pp. 44-46], [Peart, Aldape and González, 1983, p. 86], [Zapata, 1989, p. 85]。

次に製鉄所の近代化の一つのメルクマールといわれる連続铸造機の導入状

況を3社についてみると、最も早く導入されたのは、前述のようにイルサの1969年、次にアームサの76年 [Peart, Aldape and González, 1983, p. 94] で、フンディドーラは結局、導入できずに終わった。

以上の検討から、規模においても近代化の程度においてもフンディドーラがアームサに大きく遅れをとっていたことが明らかとなる。一方、生産設備を異にするために比較は難しいが、少なくとも連続鑄造機の導入状況を見るかぎりではイルサが近代化でアームサに一步先んじていた。以上のような状況は生産量の推移にも反映されていることは、前節で述べたとおりである。

ところで、生産設備の大規模化、近代化が常に好調な企業業績に結びつくとは限らない。そのためには生産設備の稼働率を引き上げ、製品単位当たりの生産コストを引き下げる必要がある。事実、大規模生産設備を擁するアームサは生産量では1950年代半ばから1位の座を占めていたが、生産コストにおいても上位を占めたといわれている。生産コストの高いアームサを救ったのが最高価格制度であったことは前述のとおりである。

## (2) 企業収益

それではイルサとフンディドーラはどの程度の収益をあげていたのであろうか。資料の入手できた1970年代について検討してみたい。

図3-16はイルサとフンディドーラの売上高に占める利潤の比率を示したものである。図からフンディドーラの比率が常にイルサのそれを下回っていることが明らかになる。特に1977年には損失が急増した。低い利潤ないしは損失は利子支払いなどからなる金融コストが急増したことによるものであった。図3-17に金融コストの売上高に対する比率を示した。フンディドーラの比率は常にイルサのそれより高く、しかも75年以降、急上昇している。金融コストの大きいのは負債が大きいためである。別の言い方をすれば、自己資本が小さいことによる。図3-18に総資産に占める自己資本の比率を示した。図からイルサが常に50%以上の自己資本比率を維持しているのに対し、フンディドーラはそれを大きく下回り、変動も激しく30%近くまで落ちた年もあった

図3-16 フンディドーラとイルサの利潤/売上高の推移(1971~80年)

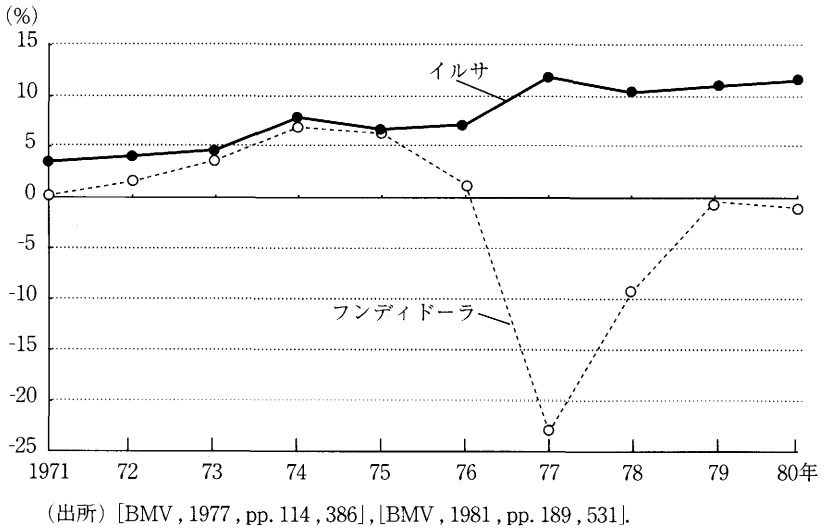


図3-17 フンディドーラとイルサの金融コスト/売上高の推移(1971~80年)

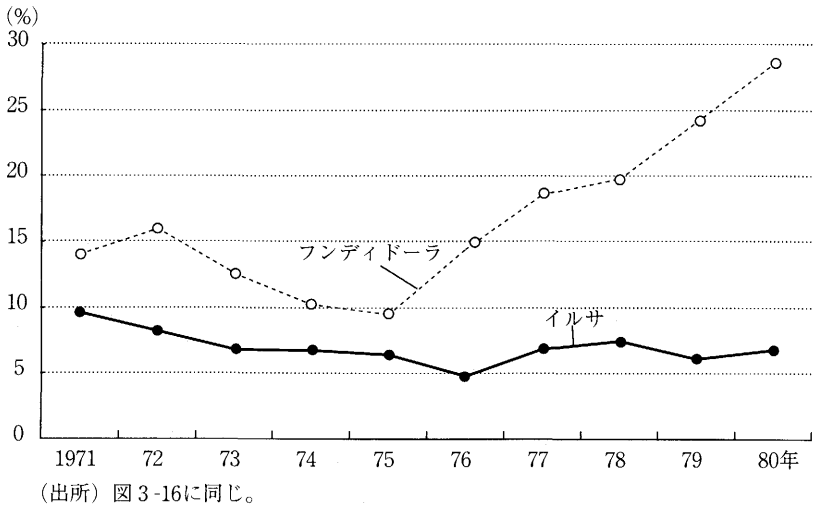
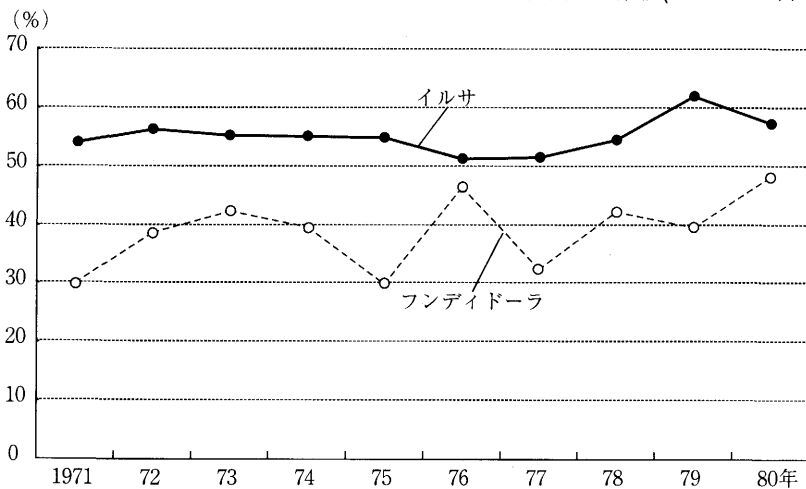


図3-18 フンディドーラとイルサの自己資本／総資産の推移(1971～80年)



(出所) 図3-16に同じ。

ことが明らかとなる。なお76年に一時的に比率があがっているが、増資が行われたためであった。増資分の株式を引き受けたのはNAFINであった。

このように生産設備の面でも収益性の面でも、フンディドーラはイルサに大きく水をあけられていた。このような違いがなぜ生じたのか。次節での検討事項である。

### 第3節 イルサの成功およびフンディドーラの失敗の要因

#### 1. 設備投資の資金源

フンディドーラの自己資本比率がイルサと比較して低いことは前述のとおりである。そのことと両社の積極的な設備の拡張・近代化との関連を検討したい。

まず設備投資資金源としての NAFIN の重要性如何について、資料の入手できた1960年代末までの時期について検討したい。表3-1に主要鉄鋼企業に対する NAFIN の資金供与額残高の推移を示した。表から明らかなように、資金供与は圧倒的にアームサに集中していた。ただしフンディドーラへの融資はアームサと比較して額は小さいが、67年以降徐々に増えていた。一方、イルサに対する資金供与は65年以降行われていない。この数字は残高であり、過去に多額の資金供与を受けても返済すればゼロとなる。ゆえにこの表のみからはイルサが NAFIN の資金供与をほとんど受けてこなかったとは言い切れない。ただし後述のように、別の資料によれば、実際に NAFIN からの資金援助は小さかった。表3-2に NAFIN 経由の海外金融機関の融資額残高を

表3-1 主要鉄鋼企業に対する NAFIN の資金供与額残高  
(1963~69年, 12月31日現在)

(単位: 100万ドル)

企 業 名	資金供与の形態	1963	1964	1965	1967	1968	1969
アームサ	融資	179	284	182	311	250	373
	株式・社債投資	569	563	532	784	764	742
	債務保証・裏書			23	135	326	353
フンディドーラ	融資				80	119	135
	株式・社債投資 債務保証・裏書	6	6	6	6	6	6
イルサ	融資	7	2				
	株式・社債投資 債務保証・裏書						
タムサ	融資		17	10			
	株式・社債投資 債務保証・裏書	51	46	46	71	71	71
				33	118	95	95
シカルツァ	融資						
	株式・社債投資 債務保証・裏書						13

(出所) [NAFIN, 1966, pp. 113-116], [NAFIN, 1970, pp. 208-212],  
[NAFIN, 1971, pp. 220-224].

表 3-2 NAFIN 経由の主要鉄鋼企業への海外金融機関の融資残高  
(1942~69年, 1969年12月31日現在)

企業名	融資銀行	融資残高 (100万ドル)
アームサ	Export Import Bank (米)	73.4
	Chase Manhattan Bank (米)	20.0
	その他	39.6
イルサ	Export Import Bank (米)	3.6
タムサ	その他	16.9

(出所) [NAFIN, 1971, pp. 236-253].

示した。ここでも融資はアームサに集中している。ただし NAFIN を経由せずに直接企業に融資が行われる場合もあった。事実、次に述べるようにフンディドーラの主要な資金調達源はアメリカの輸出入銀行であった。

それでは NAFIN 以外の資金調達先がどこであったのか、両社について検討しよう。フンディドーラについて述べれば、1941年の高炉建設は国内の民間金融機関と NAFIN が保証する抵当権付き債券の発行によって賄った。51年の条鋼圧延機の交換に際しては、アメリカの輸出入銀行から450万ドルの融資を受けた。56年の鋼板圧延専門の子会社アセロス・プラノスの設立に際しては同じく輸出入銀行から2600万ドルの融資を受けた。さらに65年の第3高炉の建設でも輸出入銀行から2800万ドルの融資を受けた。ちなみに48年から64年の期間にアメリカの輸出入銀行からの融資総額は7360万ドルに上ったという [Avila Juárez, 1994, pp. 153, 162-163, 165, 182]。

一方、イルサについて述べれば、1942年の設立時の資金はクアウテモックの主要株主たちが出資した<sup>(16)</sup>。生産が軌道に乗る50年代初頭までの期間、同社は多額の投資を行ったが、それを支えたのもクアウテモックであった。ちなみに40年代末頃、金ばかり使い一向に満足のいく薄板を生産できない鉄鋼会社を揶揄して、クアウテモックの従業員は、'Ojalá y Hagan Lámina, S.A.' (「お願いだから、薄板を作ってくれ」株式会社——イルサの正式名称は Hojalata y Lámina, S.A. 「ブリキ板・薄板」株式会社) と呼んだという [Mendiri-chaga, 1978, pp. 74, 91, 94-95]。53年のスケトルミルの購入は増資と、

NAFIN が保証するアメリカの輸出入銀行の融資で賄った [Rojas and Rodríguez, 1988, p. 62]。69年のプエブラ・プラントの建設は融資付きでドイツの企業が受注した。民間銀行がコンソーシアムを組んで資金の3分の1を融資し、残りを自己資金で賄った [NAFIN, 1970, p. 115]。

以上、大規模な設備拡張の主要な資金源について述べたが、要約すれば、フンディドーラの主要な資金調達先はアメリカの輸出入銀行と NAFIN、イルサの場合はクアウテモックの資金も含めての自己資金と海外の金融機関であった。

ところでフンディドーラの輸出入銀行に対する債務は同社を破産間際に追い込み、公企業化への道を開くこととなった。すなわち、同社は1970年代初頭に債務問題への対応として増資とアメリカの民間銀行への債務の借り替えを行ったが、76年のペソ切下げにより債務負担が急増する結果となった。すでに増資時に26%の株式を引き受けていた NAFIN が、債務を引き受けると同時に株式の過半を取得した。それによってフンディドーラは公企業となった [Zapata, 1989, pp. 43-44]。

## 2. 技術力

イルサの収益がフンディドーラと比較して堅調である理由の一つに、技術販売収益の存在をあげることができる。イルサが独自に開発した HYL 法は、燃料の天然ガスを豊富に産出する産油国に適した鉄鋼生産技術であり、メキシコ国内ばかりでなく、海外へも技術輸出されていた。国内ではタムサとシカルツァに HYL 法が導入された。一方、国外ではイルサはおよそ40カ国で HYL 法の特許を取得している [Mendirichaga, 1978, p. 171]。1980年代初頭において世界の数多くの鉄鋼プラントで HYL 法が採用されていた<sup>(17)</sup>。76年には、技術輸出先国の中級・上級技術者の研修のためにプエブラに訓練センターが設立された [Peart, Aldape and González, 1983, p. 92]。技術輸出は多額のドル収入をもたらしたばかりでなく、イルサにとっては世界の鉄鋼業に関

する知識を得る絶好の機会ともなった [Mendirichaga, 1978, p. 172]。

なぜイルサが独自技術を開発することが可能であったかについては、いくつかの要因が考えられる。第1に、創設以来培われた高い技術力をあげることができる。スクラップ同然の生産設備の再生の経験や操業技術の習得過程における、失敗を含めた数多くの経験がそのような技術力を培ったと考えられる<sup>(18)</sup>。第2に、イルサ特有の安定した労使関係をあげることができる。そのような環境が従業員間の技術の伝搬、全体的な技術力の向上を容易にしたと考えられる。フンディドーラも、創業期においてはイルサと同様の試行錯誤を経験したといわれる [Zapata, 1989, p. 59]。ただしフンディドーラの場合は労使関係は不安定であった。そのことが技術の円滑な伝搬、全体的な水準向上を妨げたのではないかと考えられる。両社の労使関係については次により詳細に述べる。第3に、経営者の技術開発に対する積極的な姿勢をあげることができる。HYL 法の実験開始から特許申請までには6年の歳月がかかった。最初に行われたトンネル式のパイロット・プラントの実験では、海綿鉄は生産できたが生産コストが高すぎ、結局、実用化には失敗した [Mendirichaga, 1978, pp. 113-114]。多額の資金を要し、しかも成功が保証されていたわけでもない実験が継続できたのは、技術開発の重要性に対する経営者の理解があったためであった。それに加えて、後ろ盾とするクアウテモックの資金力と、原料問題を解決しなければならないという必要性も、実験の継続と最終的にはその成功を可能にした要因であった。

### 3. 労使関係

イルサとフンディドーラの労使関係は極めて対照的で、イルサが協調的であったのに対して、フンディドーラは対立的であった。このような労使関係のあり方の違いが企業の業績にも影響を及ぼしたと考えられる。

フンディドーラの対立的な労使関係は強力な労働組合の存在によるものであった。対立的な労使関係は、次のような経路で、同社の収益に悪影響を及



ぼした。第1に、ストの頻発である。労使関係が良好であったのは1960年代のみで、その他の時期には頻繁にストが行われた。ストによって重要な事業機会が失われる場合もあった<sup>(19)</sup>。第2に、労働組合の要求で職制が細分化、固定化した。生産設備の拡張・近代化に伴い新しい仕事が生まれた場合、職制の再編による対応を阻まれた経営者は、新しく人員を雇うか、超過手当てを支払うかで対応せねばならなかった。その結果、人員過剰と生産コストの上昇が引き起こされた<sup>(20)</sup>。第3にクローズドショップ制が採用されていたことから、従業員の採用に労働組合が影響力を行使した。能力を無視した縁故採用が広範に行われたために、労働力の質を低める結果をまねいた [Zapata, 1989, p. 125]。

これに対して、イルサにおいては協調的な労使関係の構築が経営者によって意識的に進められた。第1に人員の採用に際しては過激な労働組合運動が浸透しないように注意がはらわれた<sup>(21)</sup>。第2に、従業員に対する独自の福利厚生制度が形成された。クアウテモックと関連企業に働く従業員とその家族に対し福利厚生を提供する専門の組織として、クアウテモック・ファモサ組合 (Sociedad Cuauhtémoc y Famosa, S. A.) が設立された。この組合は従業員と家族専用の学校、病院、スポーツ・娯楽施設の運営、広報誌の発行等を行ってきた<sup>(22)</sup>。第3に、職場においては意識的に、家族的な雰囲気、仲間意識の形成がはかられた<sup>(23)</sup>。こうして構築された協調的で安定的な労使関係は、従業員の会社に対する忠誠心と勤労意欲を引き出す役割を果たしたといえる。

イルサとフンディドーラにおいて対照的な労使関係が形成された端緒は、1930年代のカルデナス政権期にさかのぼる。カルデナス政権は制度的革命党 (PRI) による一党支配体制の基礎を築いたことで名高い政権である。当時この党は、メキシコ革命で台頭した政治ボスの寄り合い所帯のような状態で、党内では熾烈な権力闘争が展開されていた。そのような状況で大統領に就任したカルデナスは、自らの権力基盤を固め、政権の安定化をはかるために、労働者と農民を組織化し政党組織のなかに取り込んだのであった。

カルデナスは政府系の労働組合の組織化を全国的に進めるが、唯一それに失敗した都市がモンテレイであった。カルデナスは1936年、モンテレイ攻略のために、モンテレイの産業の象徴ともいえる、クアウテモックの系列企業でガラス瓶製造のヴィドゥリエラ・モンテレイを標的に定め<sup>(24)</sup>、活動家を潜入させ政府系労働組合を組織させた。経営者側はそれに対抗するために、街ぐるみの資本家ストを組織してカルデナスに抗議の意思と彼らの力を見せつけるとともに、徹底した政府系労働組合つぶしを行い、侵入をくい止めた<sup>(25)</sup>。一方、同じ頃カルデナスはフンディドーラにおいても政府系労働組合の組織化を進めた。フンディドーラの場合は別の目的があったといわれる。カルデナスは基幹産業は政府が掌握すべきだとの考えをもっていた。ただし外資系であり労働争議も抱えていた石油会社の場合と異なり、フンディドーラは国有化するための大義名分を欠いていた。そこで労働組合をコントロールの手段として使おうとした。政府系労働組合が勢力を広めていく過程で、同社にそれまであった労使協調的な雰囲気は壊されていった [Zapata, 1989, p. 32]。先に、イルサにおいては協調的な労使関係の構築が経営者によって意識的に進められたと述べたが、それは以上のような30年代のヴィドゥリエラ・モンテレイでの苦い経験をふまえての対応であった。

それではなぜフンディドーラの経営者はヴィドゥリエラ・モンテレイの場合のように、政府系労働組合の浸透を阻止する対抗措置をとらなかったのでしょうか。この点は、次に述べる政府への依存度と関係すると考えられる。

#### 4. 政府への依存度

最後に、イルサの成功とフンディドーラの失敗の要因として、市場、設備投資資金、労使交渉の三つの面における政府への依存度の違いという点をあげたい。

市場については特に1950年代までの、両社が製品多様化を進める以前の時期についていえることであるが、フンディドーラの主要な製品である軌条や

構造用形鋼は、鉄道、石油産業、公共事業などで使用され、政府が主要な顧客であった。一方、イルサの生産した鋼板の第1の市場は製造業であり、顧客は主として民間企業であった。特に設立の経緯から明らかなように、創業期は同じ系列のクアウテモックが最大の顧客であった。つまり、市場においてフンディドーラはイルサに比べて政府への依存度が大きかったといえる。一方、設備投資資金については、NAFINからの資金供与に関するかぎり、前述のようにフンディドーラの依存度はイルサより大きかった。さらに労使交渉に関しては、政府系労働組合を擁するフンディドーラでは、労使交渉において政府の仲介に依存する度合いが大きかった。それに対して労使協調的なイルサにおいては労使交渉は政府を交えずに行えた。以上のように、市場、設備投資資金、労使交渉のいずれの点においても、フンディドーラはイルサに比べて政府への依存度が大きかった。本章の冒頭で、フンディドーラがモンテレイに生産施設をおくにもかかわらず経営者はメキシコ市に在住し、本社も早期にメキシコ市に移転したと述べたが、その理由は、上記のような理由から、政府との日常的な接触による良好な関係の維持が、フンディドーラの事業の円滑な運営にとって必要不可欠であったためであった。別の言い方をすれば、フンディドーラの事業は政府の意向に依存する度合いが大きかったといえる。政府が好意的である場合は、フンディドーラは円滑な事業運営を保証された。しかしそうでない場合、事業は困難に陥った。そしてそれが最も深刻な形で表われたのが、エチェベリア政権期であった。

ここで再びフンディドーラの公企業化の経緯について述べたい。公企業化の直接の原因が対外債務の累積であり、債務累積の重要な契機が1976年のペソの切下げであったことは先に述べたとおりである。ただし債務返済が不能となった理由が他にもあり、それは、争議による多額の損失の発生であった。カルデナス政権の例にみるように、政府の基幹産業掌握の欲求は民族主義的政権が出現した時に強まり、その度に鉄鋼企業は国有化の脅威にさらされてきた。それが現実のものとなったのがエチェベリア政権期であった。

1970年にフンディドーラ所有の鉄鉱山に通じる道路を学生が閉鎖し、鉄鉞

石の供給が130日余りも停止するという事件が発生した。学生の動きに呼応して労働組合もサボタージュを開始し、第3高炉が生産停止に追い込まれた。エチェベリア政権がフンディドーラを経営危機に陥らせ、経営権を掌握するために学生、労働者を操って争議を引き起こしたといわれている。政府の攻勢が明らかとなると、それまで融資によってフンディドーラを支えていた国内の銀行が融資を渋るようになったことから、フンディドーラはいっそうの窮地に陥った。政府のねらいはフンディドーラの生産施設自体ではなく、同社が所有する鉄鉱山にあったといわれている。その背景には政府が推進するシカルツァが操業開始を控えており、鉄鉱山を確保する必要があったという事情があった [Zapata, 1989, pp. 39-40, 52]。エチェベリア政権は隙があればイルサも国有化しようとねらっていたという<sup>(26)</sup>。しかし資金力もあり労使関係も円満なイルサは政府につけ入る隙を与えなかった。イルサが自立的な企業であったことが、国有化の危機を回避させたといえる。

### むすびにかえて

鉄鋼業は広範な産業分野に素材を提供する、経済の基幹ともいえる産業である。そのために工業化のリーディング・セクターとみなされ、多くの国で政府の育成政策の対象とされてきた。メキシコにおいても同様であり、鉄鋼業は工業化政策の目玉とされ、政府の育成策の下で発展を遂げてきた。その成果は1960年代以降明らかとなり、鉄鋼業は拡大・多様化する産業に素材を提供することでそれらの産業の発展を支え、工業化のリーディング・セクターとしての役割を果たしてきたのである。

メキシコ政府の鉄鋼業育成の方法には三つの種類があった。第1に政府自体の生産活動への参加、第2に関税と輸入許可制による輸入品との競争からの企業の保護、第3に企業に対する資金的援助で、重要なものにNAFINによる資金供与と最高価格制度を介した補助があった。政府が生産主体として

産業に参入する理由は、一つは鉄鋼業においては必要とされる資金規模が巨額で民間のみでは調達できないためであった。例えば鉄鋼業で最初の公企業アームサは当初、民間の事業として計画されたが、民間のみでは資金的に実現が困難であったため政府が参加し、最終的に政府の事業となったものであった。もう一つの理由は、基幹産業であるということと関連するが、鉄鋼業が民族主義のシンボルとなりやすいためである。カルデナス政権、エチェベリア政権の例にみるように、国家の威信を高めるために、民族主義を標榜する政権は鉄鋼業を政府の統制下におくことに強い関心を示した。

以上のような鉄鋼業に固有の諸条件が民族系企業の発展にどのような影響を及ぼしたのであろうか。第1に、必要とされる資金規模が巨額であるという点については、民族系企業の発展にとっては大きな制約となった。フンディドーラとイルサの事例によれば、需要の拡大および技術革新に対応するためには頻りに設備投資を繰り返さねばならず、しかも事業規模の拡大に伴い必要とされる資金規模は拡大の一途をたどった。そのような資金をどう調達するかは企業にとって常に重要な問題であり、この問題の解決如何が、企業の発展の可能性を大きく左右した。また資金規模の大きさは、政府の参入を半ば必然にしたという点でも、民族系企業の活動を制約した。第2に、輸入品との競争からの保護は、公企業、民族系企業を問わず、国内の企業にとっては利益となったことはいうまでもない。また最高価格制度も、価格競争からの解放、さらに低コスト生産者にとっては高利潤率を保証することから同様であった。第3に、公企業の存在は民族系企業にとっては利益とも不利益ともなるものであった。例えば前述の最高価格制度は生産コストの高い公企業アームサに採算を保証する制度であったが、低コスト生産者のイルサはこの制度によって超過利潤を確保できたという。民族系企業にとって公企業の存在が不利益となるのは、政府によって公的資金の配分、政府調達、資源の確保などをめぐり差別的待遇がとられた場合である。そして実際に政府は公企業を優遇した。例えばNAFINの資金供与はアームサに集中していた。また、政府が軌条の調達をフンディドーラから公的援助つきの輸入品に転換し

たことから、フンディドーラは軌条生産の中止を余儀なくされた。仮にアームサが軌条を生産していた場合、政府が同様の決定を下したかは疑わしい。さらにエチェベリア政権期にはフンディドーラは、シカルツァの操業開始に備えて鉄鋼石資源の確保をねらう政府の攻勢を受け、それがフンディドーラ公企業化の端緒となった。

それでは民族系企業は先にあげたような制約をどのように克服しようとしたのか。その結果はどうだったのか、克服できなかった場合にはなぜできなかったのか。

資金調達については、イルサは初期においてはもっぱらクアウテモックの資金に依存した。資金需要が拡大するに伴いしだいに借入資金への依存が増したが、常にクアウテモックの資金を含む自己資金が重要な比重を占めていた。それに加えて、イルサの強みは技術販売収入というフンディドーラにはない収入源をもつことであった。NAFIN からの資金供与はわずかであった。一方、クアウテモックに類する強力な後ろ盾をもたないフンディドーラの場合は、もっぱら借入資金に依存した。特にアメリカの輸出入銀行が重要な資金調達先であった。それに加えて NAFIN への依存度も高かった。借入資金の問題点は債務返済が負担になるという点と、特にドル建ての場合は、それがペソ切下げなどの経済情勢の変化の影響を受けやすい点である。事実フンディドーラの公企業化の直接的契機は、ペソ切下げによる返済負担の急増であった。フンディドーラは資金事情の許す範囲で生産設備の拡張・近代化を推し進めたが、結局、そのペースは他の企業のそれに遅れ、メキシコ鉄鋼業における地位を徐々に後退させていったのであった。

政府の公企業優遇策は、一般に不公正競争を強いられる民族系企業には不利に働くが、とりわけフンディドーラにとって影響は深刻であった。すなわち、前述のように鉄鋼石資源の確保をねらう政府の攻勢を受けたことを端緒に、民族系企業としての存続を危うくされたのである。なぜフンディドーラが政府の攻勢に脆くも屈したのか。その第1の理由は先にも述べたような資金力の限界である。生産停止により発生した損失を忍ぶ資金的余裕をフンデ

イドーラはもたなかった。第2に、強力な政府系労働組合を内部に抱えていたという点があげられる。労働組合の存在は、過去においてもストの頻発による損失や設備投資の効果減退の要因となってきた。政府の攻勢に際しては、労働組合は生産サボタージュを煽り内部からフンディドーラを揺さぶった。第3に市場、設備投資資金、労使交渉などの面でのフンディドーラの政府に対する依存的な関係である。それは創設以来の長い歴史を経て形成されたものであった。軌条を主要な製品として操業を始めたフンディドーラにとって、市場面での政府への依存は必然的な選択であった。そのために政府との良好な関係維持に意が注がれ、早期に本社は生産拠点から遠く離れたメキシコ市に移された。そのような関係がすでに形成されていたために、カルデナス政権期に政府系労働組合が進出しようとしたときに、それを拒むことは難しかったといえる。それに加えて、本社と生産拠点との距離の乖離が迅速な対応を難しくしたといえる。政府への依存は、市場としての政府調達規模、公的資金供与の可能性、政府の労働組合への影響力などを考えると、企業戦略としては十分に合理性をもつものであった。ただしそれは政府との良好な関係の維持を前提としていた。ひとたび政府が方針を転換し、良好な関係が途絶えると、その脆さが露呈する結果となったのである。

それに対してイルサは上記のいずれの点においてもフンディドーラと対照的であった。すなわち、市場、設備投資資金、労使交渉などの面での政府からの自立、クアウテモックという後ろ盾の存在、協調的な労働組合、それに加えて高い技術力である。それらもフンディドーラの場合と同じく、創設以来の長い歴史を経て形成されたものであった。まず、クアウテモックが1930年代までに、政府の労働組合を介した攻勢をはねのけるだけの経済力、政治力、社会的影響力を蓄えていたという事実が重要である。ただしクアウテモックといえども、鉄鋼業への進出に際しては初めから事業展開の見取り図をもっていたわけではない。また事業の成功が約束されていたわけでもない。鉄鋼業進出は、第二次大戦勃発による薄板不足という不測の事態に対処するためであり、必要に迫られた選択であった。生産が軌道に乗るまでには長い

試行錯誤の過程が必要であった。ただしクアウテモックの後ろ盾、協調的な労使関係が存在したためにこの長い懐胎期を乗り切れたといえる。海綿鉄生産技術の開発も必要に迫られた選択であった。ここでも長い懐胎期を乗り切り、成果をものにしたのである。イルサの発展は、一つの好条件を次の好条件につなげる好循環の連鎖であったといえる。そのようにして形成された強さゆえに、政府はつけ入る隙を見い出せなかったのであった。

ところで、以上のようなメキシコ鉄鋼業に固有の諸条件、ならびにそれに規定された企業のあり方が工業化過程にどのような影響を及ぼしたのであるうか。以上の検討から、メキシコの鉄鋼業において企業が存続し成長を続けるためには、第1に、急速に拡大する市場と足並みをそろえて生産規模を拡大させること、そのために、設備投資資金を確保すること、第2に、政府と良好な関係を維持すること、さもなくば、政府への依存を不要とする体制をつくりあげること、この二つが重要であったことが明らかとなる。生産コストの引下げや製品の品質向上は、さしあたっては企業の成長の導因とはなり得なかった。政府の政策も、企業に生産規模の拡大は促しても、生産コストの引下げや品質向上を促すメカニズムを欠いていた。そのために企業はそれらの努力を怠った。高コスト、低品質の素材部門の存在は、工業化過程自体のコストと質を規定し、産業全般の国際競争力を損なう結果をもたらした。その弊害は80年代までに看過できないまでに深刻化し、産業構造の抜本的転換に着手することを余儀なくさせたといえよう。

注(1) 鉄鋼業はメキシコの産業のなかでは比較的研究の進んだ分野であり、先行研究も数多く存在する。代表的な研究をあげれば、鉄鋼業全体の発展を扱った [Cole, 1967], 個別企業の発展を対象とした [Zapata and others, 1978], [Minello, 1982], [Zapata, 1989] などがある。本稿もこれらの先行研究の成果を踏襲しており、本稿の貢献はこれらの成果を、メキシコの工業化および混合経済体制と、民間企業の成長という視角から捉え直すことにある。

(2) 関税は1988年に大幅に引き下げられ、輸入許可制は86年に廃止された ([Tani-



ura, Schatan and Mattar, 1992] の表1-2, 表1-3参照)。イルサにおける聞き取り調査(1995年10月16日)によれば、関税率はそれまでの40%から、最高で20%、実際の平均関税率は10%に引き下げられた。鉄鋼製品の最高価格制度は89年に廃止された[日本貿易振興会機械技術部, 1993, p. 62]。

- (3) 公企業の統廃合・民営化政策については[星野, 1994]に詳しい。
- (4) ここで若干の用語の説明をしておきたい。製鉄法には間接製鉄法と直接製鉄法の二つがある。間接製鉄法(直接製鉄法については後述)では鉄鉱石は製鉄、製鋼、圧延の過程を経て最終製品となる。製鉄では高炉で原料の鉄鉱石、コークス等から銑鉄を、製鋼では平炉、転炉(ベッセマー炉、BOF炉)、電炉などを用い銑鉄から鋼を生産する。圧延では圧延機で物理的な力を加え鋼を求める最終製品の形状・寸法に変える。高炉メーカーとはこの三つの過程を一貫して行う企業である。これに対して電炉メーカーとは電炉による製鋼と圧延の二つの過程を行う企業である。この他に原料の鋼の半成品などを購入し、圧延のみを行う単純圧延メーカーがある。本稿では生産の約8割(1994年)を占める高炉メーカーと海綿鉄(後述)メーカーを考察の対象とする。圧延製品は形状により条鋼(棒鋼, 形鋼, 軌条, 線材など), 鋼板(厚板, 薄板, 帯鋼等), 鋼管(継ぎ目なし鋼管, 溶接鋼管など)などに分類できる。メキシコの鉄鋼生産統計がこの分類に従って作成されているため、本稿でも圧延部門の分析にはこの分類法を用いる。
- (5) アームサは民営化時にアームサ本社と多数の小会社から構成されていたが、本社と大多数の子会社を取得したのはグルーボ・アセレロ・デル・ノルテ(Grupo Acerero del Norte)という民営化時に設立された企業であった。同社に出資したのは、医薬品商社アウトレイ(Casa Autrey)の創業者一族、民族系大企業グループで電炉メーカーのグルーボ・イムサ(Grupo IMSA)、それに鉄鋼関連の外資系企業2社である[*El Financiero*, 26/11/1991]。シカルツァは第1期と第2期の二つの施設に分割されて民営化され、第1期をシデルルヒカ・デル・パシフィコ(Siderúrgica del Pacífico)が、第2期をインド系のグルーボ・カリビアン・イスパット(Grupo Caribbean Ispat)が取得した。前者も民営化時に設立された企業で、出資したのは鉄鋼商社で圧延メーカーでもあるグルーボ・ビリャセロ(Grupo Villacero)と鉄鋼関連の外資系企業であった[*El Financiero*, 9/9/1991, 25/11/1991]。後者は40年前にインドで創設され、現在は本社をインドネシアにおくイスパット・グループの傘下企業で、グループは鉄鋼業を活動業種としていた[日本貿易振興会機械技術部, 1993, p. 75]。
- (6) 詳細は[Hoshino, 1993]を参照のこと。
- (7) この事実をもってA.ゴメスは、この時期の関税は税収目的であり産業保護を目的としたものではないという定説が、鉄鋼業に関してはあてはまらないと指摘する[Gómez, 1995, p. 15]。

- (8) この点とも関連するが、1920年代前半までフンディドーラの利益率は低迷しており、投資家にとっては同社は魅力ある投資先ではなかった。業績不振の主要な原因としてヘイパーは生産設備の低稼働率をあげ、市場規模に比して過大な生産規模の設備を選択したことが原因であったと指摘する [Haber, 1989, pp. 4, 195]。これに対してゴメスは、メキシコ革命以前にはフンディドーラの生産可能な鉄鋼製品が同社の生産能力以上の規模で輸入されていたと述べ、市場規模に比して過大な生産設備が選択されたわけではなかったと反論する。ゴメスによれば同社の業績不振は、むしろメキシコ革命の勃発という不測の事態によるものであった [Gómez, 1995, pp. 12, 35]。
- (9) 間接製鉄法と直接製鉄法の原理の違いをごく単純化して述べれば次のようになる。鉄の原料である鉄鉱石は多くの場合鉄の酸化物である。間接製鉄法では、まず製鉄過程でコークスを還元剤に用いて酸素を除き、次に、製鉄過程で加わった炭素を、製鋼過程で酸素を吹き付けて除き、より純粋な鉄にする。それに対し直接製鉄法では、鉄鉱石から直接に酸素を除き純粋な鉄（海綿鉄）を造る。直接製鉄法の原理は古くから知られていたが、天然ガスを燃料とする方法を世界で初めて実用化したのがイルサであった。
- (10) 1985年11月22日に実施した同社における聞き取り調査より。
- (11) 1960年代初頭において、関税率は平均で、原料が5%、資本財10~15%であるのに対して、消費財50%、奢侈品は100%に達した [Izquierdo, 1964, p. 254]。
- (12) コールは1944年から62年の、厚板、薄板、ブリキ板の国内価格と関税支払後の輸入品の価格を比較して、関税が国産品の価格競争力を高めた事実を指摘している。興味深いことにコールが計算の根拠として示した資料から関税率を算出すると、47年以降、関税率はむしろ下がっているのである [Cole, 1967, pp. 30-35]。
- (13) 1982年にはこの他に特定の目的をもって設立された信託基金 (fideicomiso) からの支出もあるが、比較のためにこの部分を除いて算出した。ちなみに信託基金からの支出はこの部分を除いた資金援助総額の14%に該当した [NAFIN, 1971, p. 214], [NAFIN, 1982, pp. 106, 109, 112-114]。
- (14) ここでの考察は主に1970年頃までのシカルツァ・プロジェクトが本格的に開始される前の時期についてのものである。NAFIN の78年から82年までの年報にはシカルツァへの支援を示す叙述はない。シカルツァの重要な資金源は先進諸国の輸出入銀行・援助機関と民間商業銀行のシンジケートであった。これらの資金の調達には NAFIN を介さずに行われたとも考えられる。シカルツァの資金調達については [松井, 1988], 特に第1章参照のこと。
- (15) 筆者がイルサにおいて行った聞き取り調査 (1995年10月16日) でも、価格が公企業の経営を維持できるように高めに設定されていたために、イルサは利益幅を広げることができた、政府の補助の方法としては補助金の給付という方法

- もあるが、イルサにとっては価格統制のほうが利益があった、との証言を得ている。
- (16) イルサの設立時の出資者とその出資額については [Rojas and Rodríguez, 1995, p. 135] 参照。それによれば、出資者のほとんどがクアウテモックの設立出資者であった。
- (17) 1980年代初頭に、ブラジル、ベネズエラ、イラク、インドネシア、イラン、ザンビアにおいて、HYL法を用いた鉄鋼プラントが稼働していた [Peart, Aldape and González, 1983, p. 104]。
- (18) 例えばメンディリチャガによる社史には、生産設備組立時の苦労、アメリカ人とメキシコ人の職工の意見の対立、1944年の初出鋼時の失敗、等々のエピソードが多数つづられている。
- (19) 例えば1944年には、第二次大戦中の需要急増期で、しかも第2高炉が生産を開始したという重要な時期であったにもかかわらず、賃上げのためのストが1カ月近く続いた [Zapata, 1989, pp. 37-38]。
- (20) 1940年代前半に製鋼部門の設備の拡張が行われたが、労働者の協力が得られず生産量はかえって減少した。超過手当ての支払いで問題解決がはかられたという [Zapata, 1989, pp. 137-139], [Avila Juárez, 1994, p. 77]。
- (21) 例えば1940年代初頭の同社創設の際には、労働運動に馴染みのないヌエボレオン州の農村出身者が数多く採用された。また60年代末のプエブラ・プラントの開設の際も、採用に当たっては現地の労働組合運動の活動家を採用しないように注意がはらわれた [Mendirichaga, 1978, pp. 66, 153]。
- (22) この組合は1918年に設立された貯蓄協同組合 (Sociedad Cooperativa y de Ahorros) を前身とする [Cervecería Cuauhtémoc, 1990, pp. 44-47]。連邦労働法が制定 (1929年) される11年も前に、すでに従業員福利制度の導入が試みられていたことが注目される。
- (23) 例えば、同社が設立されて間もない頃には、クアウテモック・ビール会社の創業者一族で、当時はイルサの総支配人であったカミロ・G. サダ (Camilo G. Sada) が日常的に生産現場を訪れて、労働者と親しく会話したという [Mendirichaga, 1978, p. 68]。
- (24) なぜヴィドゥリエラ・モンテレイが標的とされたかについては、クアウテモックの創業者たちとともに同社設立の中心となったJ.ブリッティンガム (Juan F. Brittingham) がカルデナスの宿敵であるP.E.カリエス (Plutarco Elias Calles) やA.ロドリゲス (Abelardo L. Rodríguez) と親しかったためとの説がある [Barragán and Cerutti, 1993, p. 192]。
- (25) ヴィドゥリエラ・モンテレイをめぐるカルデナス政権とモンテレイの企業家たちの抗争は [Saragoza, 1988], 特に第8章に詳しい。
- (26) 筆者が1995年10月16日にイルサにおいて行った聞き取り調査で得た発言。