

第4章

伝統産業の近代的転換

——製パン業におけるビンボー・グループの事例——

はじめに

トリプルアライアンスという独自の概念でブラジルの工業化過程を論じたエヴァンスは、同じ著書において、地場資本、多国籍企業、国家の間で行われている活動領域の棲み分けについて述べている。それによれば、同盟関係を形成する三つの経済主体は、それぞれ支配的な活動領域をもち、地場資本は皮革、印刷・出版、縫製・製靴、木材製品・家具、紙製品、非金属鉱物などの産業において、多国籍企業はタバコ、ゴム、薬品、輸送機械などに、また国家はインフラストラクチャー、鉱業、鉄鋼、石油化学などにおいて支配的であった。また、このほかに、三者がさまざまな比率で参入する広範な中間領域が存在した [Evans, 1979, pp. 114, 220]。このような活動領域の棲み分けは、ブラジルに限ったことではなく、多くの発展途上諸国に共通して見られるもので、メキシコにおいても同様である。メキシコにおける外資系企業の実態を分析したファインジルバーとマルチネスは、民族系企業、多国籍企業、公企業が活動する産業に偏りがあることを指摘している。それによれば、民族系企業は食品、飲料、繊維、製靴・縫製、木材・コルク、家具・装飾品、印刷・出版、皮革、非金属鉱物などの産業において、外資系企業はタバコ、ゴム、化学、石油化学、機械、電機、輸送機械などに、公企業はイン

フラストラクチャーに加えて、鉄鋼、石油、肥料などの産業で支配的であった。彼らは、多国籍企業は最も成長が著しく収益性も高い産業において支配的であると指摘し、このような、経済の最も活力のある部分を外資系企業が占めることの弊害を分析している [Faynzylber and Martínez, 1976, pp. 154-155, 361]。

このような活動領域の偏りはなぜ生じるのであろうか。セプルベダとチュマセロは特定の産業で外資系企業が支配的な要因として、第1に技術的要因をあげる。当該産業においては国内の技術的蓄積が乏しいため、外資系企業による技術導入に依存せざるを得ない。加えて、外資系企業の、関連部門を開設したり製品販路を開拓する能力、およびその実現を可能にする資本力などを指摘する [Sepúlveda and Chumacero, 1973, p. 60]。この説明によって特定産業における外資系企業の優位は理解できるとしても、それではなぜ、民族系が優位な産業に外資系企業は参入しようとしないのであろうか。はたしてセプルベダらが想定するように、それらが将来性、収益性の面で外資系企業にとって魅力のない産業であるためなのか。それとも外資系企業の参入を阻む、あるいは、民族系企業の優位を可能にするなんらかの条件が存在するためなのか。ちなみに、ブラジルの事例について、先のエヴァンスは、特定産業における地場資本の優位を可能にする重要な条件の一つとして、社会的ネットワークの動員力をあげている。すなわち、技術、規模の要件が緩く、顧客、原料供給者の広範なネットワークを開拓する能力が重要性をもつ産業においては、地場資本が優位をもつと指摘している [Evans, 1979, p. 159]。この議論はメキシコについても当てはまるのであろうか。社会的ネットワークの他に、特定産業における民族系企業の優位を可能としている条件はないのであろうか。この点を、食品産業のなかの製パン業において独占的地位を占めるビンボー・グループの成長過程の分析をとおして明らかにすることが、本章のねらいである。

ビンボー・グループの事例は次のような理由から極めて興味深い。メキシコの製パン業はセンサス上、店舗 (Panaderia) 生産と工場生産の二つの部門

に分類されている。このうちの工場生産を一手に引き受けているのがビンボー・グループである。製パン業においては1950年代末に外資が進出を行っている。しかしビンボー・グループとの競争に負けて外資は撤退した。つまり外資の進出先として製パン業に魅力がなかったわけではない。外資系企業の参入を阻む、あるいは、民族系企業の優位を可能にするような条件が存在したといえる。そのような条件とは何なのかを探ることが、本章の第1の課題である。条件としては二つのレベルのものが考えられる。一つは業種に固有の条件である。製パン業に固有の条件、例えば技術、市場、製品特性などの条件が、民族系企業の優位とどうかかわっているのであろうか。もう一つはこのグループに固有の条件である。この点に関連して注目されるのは、グループが、移民一族が起こした企業であるという点である。メキシコの大企業の創業者に移民出身者が多いことはすでに述べた。創業者が移民であることが企業活動、ならびに製パン業におけるグループの優位にどうかかわってくるのであろうか。以上の課題を検討することで、民族系企業の存続と成長の基盤を明らかにし、同時に、三つの経済主体による棲み分けの論理とその変化の可能性を明らかにする作業の一助としたい。

本章の構成は次のとおりである。第1節においては、ビンボー・グループの活動と創業者一族による所有・経営支配の現状について述べる。第2節においては、グループの設立と成長の経緯を明らかにする。第3節においては、グループの成長の要因を検討する。そして最後に本章の考察を総括してむすびにかえたい。

第1節 ビンボー・グループ

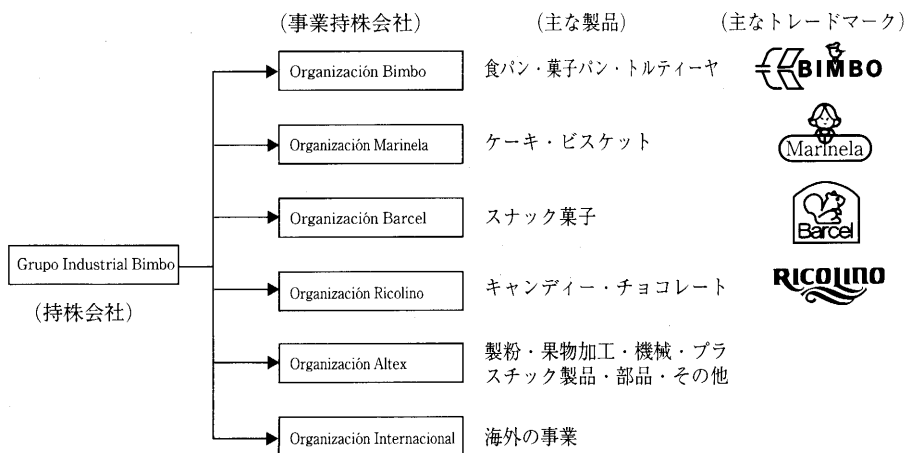
1. ビンボー・グループの活動の概略

ビンボー・グループはメキシコを代表する企業グループである。1996年の

『エクспанション』誌「メキシコの手500企業」の企業番付においてグループは売上高で第14位に位置した[*Expansión*, 14/8/1996, p. 308]。その主要な製品は、食パン、菓子パン、ケーキ、ビスケット、スナック菓子、キャンディー、チョコレート、トルティーヤ、アイスクリームなどで、食品製造に特化する企業グループである。

図4-1は1995年時点でのビンボー・グループの組織図である。持株会社グループ・インドゥストリアル・ビンボー(Grupo Industrial Bimbo)の下に、製品ないしは事業の性格を異にする六つの事業持株会社が組織され、その下に事業会社が統括されていた。六つの事業持株会社のうち売上高で最も大きな比重を占めるのがビンボー(Organización Bimbo)とマリネラ(Organización Marinela)で、95年に両社合わせてグループの売上高の68%を占めた[Grupo Industrial Bimbo, 1996, p. 14]。この二つはグループ創業期から存在し、グループの成長の中核となってきた系列である。続く3系列は70年代から80年代初頭までの成長過程で企業買収や新規設立によって新たに加わった系列で、

図4-1 ビンボー・グループの系列組織図(1995年)

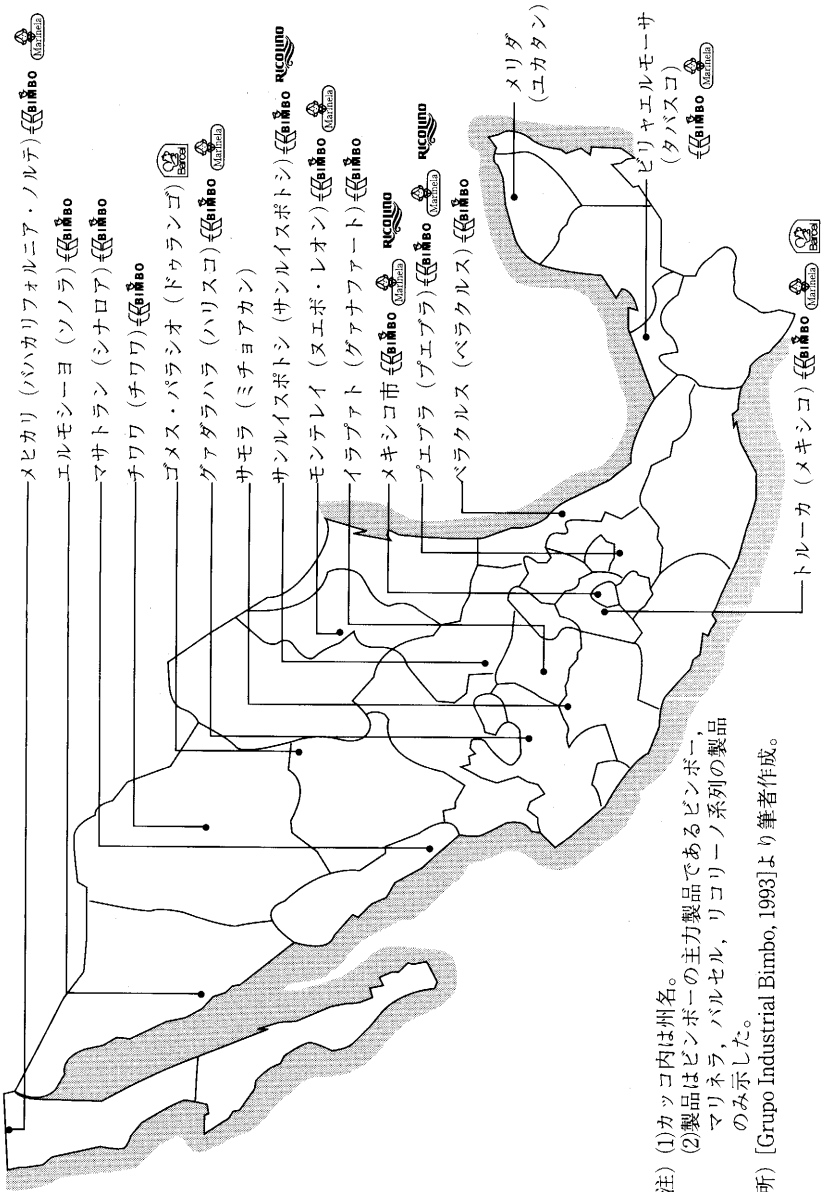


(出所) [Grupo Industrial Bimbo, 1996]より筆者作成。

ポテトチップスなどのスナック菓子を製造するバルセル (Organización Barcel), キャンディー, チョコレートを製造するリコリーノ (Organización Ricolino), 原材料・機械・部品などを製造するアルテックス (Organización Altex) から成る。そして残る海外事業組織 (Organización Internacional) は, 90年代につけ加わったもので, 90年以降に始まった中南米諸国やアメリカにおける事業⁽¹⁾を統括するために新設された組織であった [Grupo Industrial Bimbo, 1996, p. 13]。このような海外進出のほかに90年代には, トルティーヤ⁽²⁾とアイスクリーム⁽³⁾という新たな製品分野への参入も行われている。80年代以降, 多くの民族系企業が対外債務累積問題や経済危機の影響を受けて業績不振に陥るなかで, ビンボー・グループは成長を続けた数少ない民族系企業の一つであった。グループの経営戦略として特徴的なことは, トレードマークによる製品イメージの形成に大きな努力がはらわれていることである。図にあげたトレードマークはメキシコの消費者に広く慣れ親しまれてきたものである。後述するように, このような経営戦略がグループの成長に大きく貢献してきたと考えられる。

次にビンボー・グループの生産拠点の分布について述べてみたい。図4-2は工場所在地とそこで生産される主要製品のトレードマークを示したものである。図を一目見てわかるように, グループの生産拠点はメキシコ全土に分散している。このことは特に食パンを製造するビンボー系列の子会社の工場についていえることである。このように生産拠点が全国に分散している理由としては, 食パンが傷みやすくなかきざる商品であるために, 消費地に近い場所で生産される必要があることがあげられる。メキシコ全土をカバーするこのような生産網が, グループの業界における独占的地位の基盤となっているといえる。ちなみに図のなかのサンルイスポトシ, メヒカリ, トルーカの工場と, モンテレイのマリネラ系列の工場は, 1980年代末以降に建設されたものであった [El Financiero, 25/4/1989]。グループはこの時期に, 海外進出や新しい食品分野への参入ばかりでなく, 既存事業の基盤強化も並行して行っていたのである。

図 4-2 ビンボー・グループの工場所在地と主要製品 (1993年)



(注) ①カッコ内は州名。
 ②製品はビンボーの主力製品であるビンボー、マリネラ、バルセル、リコーノ系列の製品のみ示した。
 (出所) [Grupo Industrial Bimbo, 1993]より筆者作成。

次にビンボー・グループの業界における位置について述べてみたい。表4-1は1994年経済センサスからグループの活動業種を取り出し、それぞれの業種の事業所数、就業者数、生産額を示したものである。グループの活動業種はセンサスの分類のパン・ケーキ、製粉、ビスケット・パスタ、チョコレート・キャンディー、スナック菓子、それにニスタマル⁽⁴⁾・トルティーヤ製造に該当する。このうちのニスタマル・トルティーヤについては参入して日が浅いために、グループの生産額は小さいと考えられる。そのためにニスタマル・トルティーヤを除いて、上記の業種の就業者数、生産額を合計すると表に示したとおりとなる。この数字を同じ年のビンボー・グループの従業員数、売上高と比較すると、グループの従業員数は就業者合計の23%、売上高は生産額合計の26%を占める。一つの企業グループのシェアとしては非常に大きいといえる。しかもこの数値はグループの生産シェアがそれほど高くない製粉、チョコレート・キャンディー、スナック菓子を含んだものである。これらの業種を除き、グループの主要製品であるパン・ケーキのみに限っていえ

表4-1 ビンボー・グループの活動業種に関する1994年センサス・データ

業 種	事業所数	就業者数 (人)	生産額 (100万新ペソ)
パン・ケーキ (店舗生産)	21,187	85,411	3,155
パン・ケーキ (工場生産)	482	25,187	4,987
製 粉	164	8,646	2,865
ビスケット・パスタ	1,033	21,297	2,277
チョコレート・キャンディー	878	18,806	2,736
スナック菓子	1,945	19,453	4,671
合 計	25,689	178,800	20,691
ニスタマル・トルティーヤ製造	41,313	100,858	4,941
Grupo Industrial Bimbo		41,072	5,448

(注) Grupo Industrial Bimbo については生産額が入手できなかったため、売上高を示した。

(出所) [INEGI, 1995 a, pp. 17-18], [BMV, 1995 a, p. 131], [*Industriadata, empresas grandes*, 1995, p. 470].

ば、数値は大幅に上昇すると考えられる。ちなみに別の資料によれば、94年のグループの市場におけるシェアは、食パンで100%、ケーキ・ビスケットで60%、スナック菓子で25%、チョコレート・キャンディーで15%であった [El Norte, 17/1/1994]。

ところでパンはメキシコ人の主食の一つである。主食生産という観点からビンボー・グループの重要性について述べてみたい。現在のメキシコ人の主食は大きく分けて二つある。一つは伝統的な主食であるトウモロコシや小麦粉を原料とするトルティーヤ、もう一つがパンである。1994年経済センサスはパンのみ独立して分類しておらずケーキを含んでいるため厳密な比較ができないので、少々データが古いが以下においては80年工業センサス [INEGI, 1988] の数字を用いたい。それによれば、トルティーヤとパンの生産額の比率は80年において43%対57%であった。食生活の欧米化が進み、トルティーヤの比率は低下傾向にある。パンの生産者としては二つのタイプがある。一つは店舗で製造・販売するいわゆる街のパン屋である。センサスの数値によれば平均就業者数5人で、家族ないし少数の使用人を雇う自営業者が多い。もう一つが工場生産を行う企業である。この部分のほとんどがビンボー・グループによって占められていたと考えられる⁽⁵⁾。80年において店舗生産と工場生産の比率は54%対46%であった。トルティーヤとパンの生産額合計中、工場部門のパン生産額はおよそ26%を占める。ビンボー・グループはメキシコ国民の主食の4分の1を賄うという意味でも重要な企業グループなのである。

2. ビンボー・グループの所有者と経営者

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

所有構造については最新データの入手が困難なため、若干古いが1985年の

表4-2 持株会社グループ・インドゥストリアル・ビンボーの主要株主
(1985年、持株比率1%以上のみ)

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

(出所) 1985年11月29日開催のグループ・インドゥストリアル・ビンボー臨時株主総会出席者名簿より筆者作成。

ものを用いて考察を進めたい。表4-2は株主総会出席者名簿（85年11月29日開催）から作成した持株会社グループ・インドゥストリアル・ビンボーの1%以上の株式を所有する株主の一覧である。表に示した13株主中11株主が法人、2株主が個人である。個人株主のうち1人は創業者の1人であるハイメ・ホルバ(Jaime Jorba)、もう1人はその妻である。11法人株主中、4株主が、商業銀行(表の3番)、NAFIN(9番)、証券会社(11番と13番)であるが、その持株比率は合計13%とそれほど大きくない。残る7株主が株式の72%を握るが、実はこの7法人のうち明らかになっただけでも6法人(1番、2番、4番、5番、6番、8番)が創業者とその家族が出資する持株会社である。

すなわち、後にも述べるようにグループは5人の創業者により設立されたが、筆頭株主のノルマシエル社(Normaciel)はその1人であるロレンソ・セルビツェ(Lorenzo Servitje)とその妻および8人の子供が株主の持株会社で

ある。第2位のグループ・インベルマット社 (Grupo Invermat) は同じく創業者の1人ホセ・T.マタ (José T. Mata) とその妻が株主である。第4位のプロモシオネス・イソナ社 (Promociones Isona) と第5位のプロモシオネス・モンセール社 (Promociones Monser) はいずれも前述のハイメ・ホルバとその妻、および3人の子供が株主である。ただし前者では持株比率が等しいのに対し、後者では妻が株式のほとんどを握る。第6位のディストリブィドラ・コメルシアル・センダ社 (Distribuidora Comercial Senda) では創業者の1人ハイメ・センドラ (Jaime Sendra Grimau) とその4人の子供、および2人の姉妹が株主、第8位のウォーレン・スタッフ社 (Worren Staff) は前述のハイメ・ホルバの3人の子供と一族外の4人の人物が株主である⁽⁶⁾。このように家族ごとに持株会社が設立され、各家族が所有するグループ・インドゥストリアル・ビンボーの株式は、そこに集中管理されている。先の2個人株主の持株を合わせれば、少なくとも株式の72%が創業者一族によって握られていることになる。持株会社は1980年に株式市場に上場しており、創業者一族による株式の排他的所有の条件は崩れたといえる。しかしながら、未だに株式所有の分散化は起きていない。持株会社への株式の集中がそれを防いでいるとみられる。

次に経営面での同族支配について検討したい。1995年の時点で持株会社グループ・インドゥストリアル・ビンボーの取締役会会長 (presidente de consejo de administración) および業務上の最高責任者である社長 (presidente ejecutivo) の職にはロレンソ・セルピツェの弟、ロベルト・セルピツェが就いていた。取締役会会長職は94年まで、社長職は92年までロレンソが占めていたが、彼は暫時事業から引退し、それらの職をそれまで総支配人職 (director) にあったロベルトが取って代わった。会社の業務に関する意思決定、執行、監督は株主総会の委任を受けて取締役会が行う。94年においてグループ・インドゥストリアル・ビンボーの取締役会は12人から成り、このうちの3人は創業者である上述のロレンソ、ロベルトおよびハイメ・ホルバ、4人は創業者の家族であった [BMV, 1995 a, p. 130]。つまり取締役の過半は創業者一族

によって占められていた。このように経営の最終決定権は創業者一族が握っている。しかし事業持株会社以下の経営には広範に一族以外の人材が起用されていた。94年の時点において、六つの事業持株会社中四つの総支配人職 (director general) が創業者一族によって占められていたが、その下の事業会社のレベルでは、総支配人職はいずれにおいても創業者一族以外のものによって占められていた [*Industridata, empresas grandes*, 1995]。つまり、経営階層の最高位の部分は創業者一族によって占められていたが、上中位以下においては俸給経営者の登用が積極的に行われていた。

以上の検討から次の点を指摘できる。所有権と経営の最終決定権は依然として創業者一族により握られており、その意味でこのグループが同族企業グループであることに変わりはない。ただし、所有のあり方、経営組織にはこのグループ特有の変化がみられる。一族所有株の持株会社への集中と、俸給経営者の積極的登用である。次に述べるような企業グループとしての急成長によって、そのような変化が促されたといえる。

第2節 ビンボー・グループの成長過程

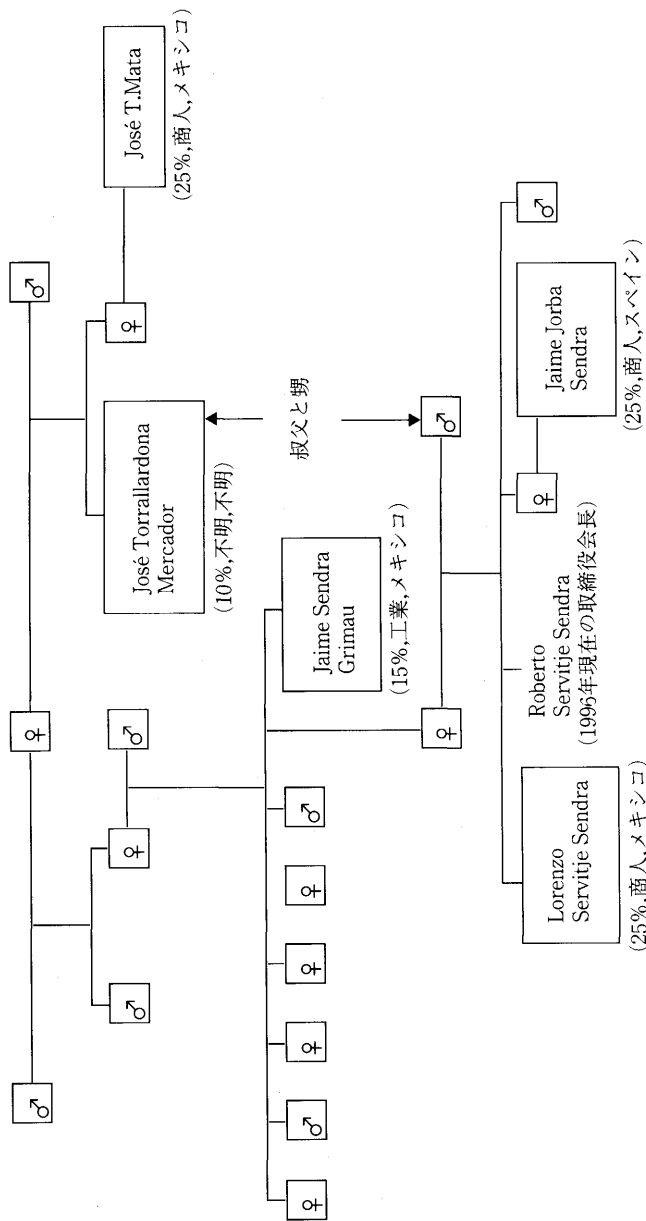
1. 創業者一族の系譜

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

ビンボー社は親族関係にある5人の人物によって設立された。5人の関係と設立登記簿に記載された各人の出資比率、職業、国籍は図4-3に示すとおりである。注目される点はスペイン国籍の人物が見られることであるが、実は彼らはスペインのカタロニア地方からの移民またはその子弟なのである。

メキシコのパン屋は、独立以降スペインから渡来した移民の子孫が経営す

図 4-3 ビンボー・グループの創業者一族家系図



(注) 枠内はビンボー・グループの母企業パニフィカシオン・ビンボアの設立出資者。

カッコ内は、特に説明のない場合は、出資比率、登記簿記載の職業、国籍。

(出所) 筆者作成。

るものが多いと一般によくいわれているが、この一族の場合がそれに当たる。一族で最初にメキシコに渡ったと考えられるホセ・トラリャルドーナ (José Torrellardona Mercador) はメキシコ市にフロール・デ・メヒコ (La Flor de México) という名のパン屋を開業した。店が軌道に乗るとスペインから親類が次々と彼を頼ってメキシコに渡った。そのなかにセルビツェ兄弟の両親もいた。彼らは1914年にメキシコに移住するが、しばらくはラ・フロール・デ・メヒコで働いていた。しかし28年に独立し、モリーノ (El Molino) という名のパン屋兼レストランを開店する。この店は順調に発展を遂げ、現在でもメキシコ市でチェーン店として活動を続けている。36年に父親が死亡したためロレンソ・セルビツェはしばらく母親の事業を手伝っていたが、44年に義兄弟のハイメ・ホルバとともに、親類から資金を集め新しい事業を開始する。それは箱形の食パンを工場生産するというメキシコでも初めての試みであった。ここにビンボー社が誕生する⁽⁷⁾。

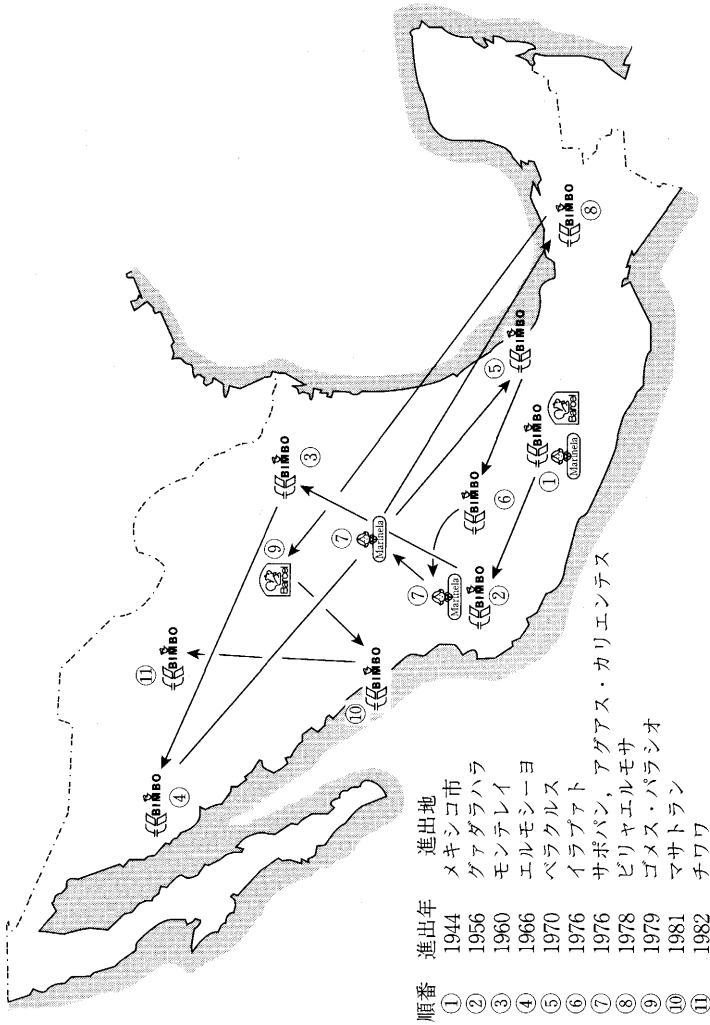
ビンボー社の設立およびその後の発展にとって、創業者がスペインからの移民またはその子弟であるということが非常に重要な意味をもっていると考えられる。一つはパンの製造という業種を創業者たちが選んだ理由が、そのことと関係していると思われるためである。彼らの事業は先達のそれを継承・発展させたものであるといえよう。それでは先達がなぜこの業種を選んだかといえば、スペイン人移民にとって資金的にも技術的にも参入がしやすく、またメキシコ人と競合しない業種がパン製造であったということであろう。移民であることのもう一つの意味は、彼らが新天地を求めてメキシコにやってきた一族であり、新しい事業に非常に意欲的であったということである。またその行動範囲は広く、セルビツェ兄弟の母親によって書かれた自叙伝には、彼らが欧米諸国をしばしば往来していたことも書かれている。新たな事業を見つける機会にも恵まれていたといえる。

2. 母企業の設立およびその後の発展

ビンボー社はメキシコで最初の箱形の食パンメーカーとして1944年にメキシコ市に設立された。同社は現在でもグループの中核企業の位置を占めている。創業時の資本金は30万ペソ⁽⁸⁾、この額は当時の為替レートでおよそ6万2000米ドルに当たる。出資者のうちの何人かは貿易に従事しているが、出資金はこのような貿易活動や先達が起こした二つのパン屋における蓄積により賄われたと考えられる。創業時の従業員数は37人で、食パンの生産施設の他に、製品輸送用の11台のトラックを備えて生産はスタートした。主要な市場はメキシコ市であった。

その後のビンボー社の発展は持続的であった。拡大する需要に応えるために、設立3年後の1947年には同じ場所に第2工場を、52年には第3工場を設立した [Pan, 1/1959, p. 28]。54年には菓子パン・ビスケットの生産を行う新しい子会社パステレス・イ・ビスコチョス (Pasteles y Biscochos, 現在のプロドクトス・マリネラ) をメキシコ市に設立し、製品多様化に乗り出した。56年にはメキシコ第2の都市グアダハラに食パン製造の新しい子会社を設立し、生産網の地理的な拡大の第一歩を踏み出した。以降、生産網の拡大は持続的なペースで続けられる (60年モンテレイ, 66年エルモシーヨ, 70年ベラクルス。図4-4参照)。一方、増大する子会社の株式を集中管理するために、66年には現在の持株会社グルーポ・インドゥストリアル・ビンボーの前身であるプロモシオン・デ・ネゴシオス (Promoción de Negocios) が設立された。56年のグアダハラへの進出は、新しい市場の開拓をねらって行われたものである。しかしその後の生産網の拡大は増大する需要に対応するために行われたと考えられる。例えば従来メキシコ市とグアダハラ工場の工場が北部諸州の市場へ製品を供給していたが、これらの工場の生産能力では対応しきれなくなったために、モンテレイへの進出が行われた。また、ベラクルスへの進出も、それまでメキシコ市の工場から出荷していた製品を現地生産に切り替えるた

図4-4 ビンボー・グループの生産網の拡大



(出所) 筆者作成。

めに行われた [*Pan*, 7/1957, pp. 19-22, 4/1966, pp. 18-20]。

1970年代後半になると、石油ブームの影響もあってグループの発展は加速化する。発展は二つの方向で進んだ。一つは生産網の地理的拡大、もう一つは製品の多様化である。いずれもそれまでのグループの発展戦略の延長線上にあるものといえよう。

地理的拡大についていえば、1976年から82年までの期間に食パンを製造するピンボー系列の子会社を次の場所に設立している。76年グアナファート州イラプアト (Irapuato), 78年タバスコ州ビリャエルモーサ, 81年シナロア州マサトラン, 82年チワワ州チワワ。一方、菓子パン・ビスケットを製造するマリネラ系列の子会社が76年にハリスコ州サポパン (Zapopan) に設立され、続いてアグアス・カリエンテス州アグアス・カリエンテスにも建設されている [*Industridata, empresas grandes, 1986*]。

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

グループの拡大は1982年以降の、対外債務累積問題の発生を契機とする経済危機下においても続いている。86年には、製パン部門でアメリカ最大の多国籍企業 ITT コンチネンタル・ベイキング (ITT Continental Baking Co.) の旧メキシコ子会社、コンチネンタル・デ・アリメントス (Continental de Alimentos) を買収している。ITT は59年にメキシコへ進出するが、進出当初ピンボー・グループの買収を試みる。しかし創業者一族は売却を拒否し、60年代には両社の間で熾烈な競争が展開された [*Derossi, 1977, pp. 358-359*]。その後 ITT は撤退し、コンチネンタル・デ・アリメントスは ITT の合併相手であったメキシコ人企業家の手に渡り操業を続けていた。この長年の宿敵を吸収したことにより、有力な競争相手はすべて市場から姿を消したことになる。さらに88年には、80年前後から製造が開始されていた新趣向の菓子パン製造

のための専門の子会社、ティア・ロサ・スアンディー (Tia Rosa Suandy) が設立された。同社はマリネラ系列の事業会社となっている。その後、さらに既存商品系列の生産網を拡充させ、並行してアイスクリーム、トルティーヤという新分野への参入、海外進出も行ったことは前述のとおりである。

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

第3節 ビンボー・グループの成長の諸要因

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

1. 需要の拡大

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

メキシコ人の伝統的な主食はトウモロコシや小麦を原料としたトルティーヤであるが、食生活の欧米化に伴い、徐々にトルティーヤがパンに取って替わられる傾向にある。表4-3は1950年、60年、70年の人口センサスによるパンを食べる人口と食べない人口を示したものである。70年の数字は1歳未満人口の扱いが他の年と異なるため厳密な比較はできないが、同じ扱いにしても数字に大きな差異は生じないと仮定すると、パンを食べる人口が絶対的にも相対的にも急激な増加を遂げていることが明らかになる。なお80年センサスでは、食生活の変化を示す指標としてはパンは姿を消し、代わって肉、卵、

表4-3 メキシコのパンを食べる人口と食べない人口の推移
(1950～70年)

(単位：1,000人)

	総人口 (1)	うち1歳未満 (2)	(1)-(2) (3)	(3)の人口中パンを	
				食べる人口 (%)	食べない人口 (%)
1950	25,791	814	24,977	13,593(54)	11,384(46)
1960	34,923	1,144	33,779	23,130(69)	10,619(31)
1970	48,377	…	48,377	37,046(77)	11,331(23)

(出所) [Pan, 5/1956, p.34, 1/1970, p.17, 6/1978, p.10] より作成。

牛乳が登場する。すでにこの時点で、パンの消費はほぼすべての国民に普及しているとみてよいだろう。ところで表には示していないが州別の動向をみると、56年から70年にかけてビンボー・グループが進出したグアダハラハラ、エルモシーヨ、ベラクルスが位置するハリスコ州、ソノラ州、ベラクルス州はパンを食べる人口の比率が高い州に当たる。ビンボー・グループの持続的な成長の背景には、このようなパンを食べる人口の急増と、さらにその人口が集中している地域にターゲットを当てたグループの意欲的な市場開拓努力があったといえる。

需要の拡大はグループの成長にとって不可欠の条件であったが、そのみで業界において支配的な地位を確立できるわけではない。需要の拡大が他の企業にとっても同様に発展の条件をなすためである。事実ビンボー・グループには1960年代に強力な競争相手が存在した。一つはアリメントス・インテルナシオナレス (Alimentos Internacionales)、もう一つが前述のコンチネンタル・デ・アリメントスである。しかし前者は70年代に(年は不明)、後者は86年にいずれもビンボー・グループにより買収されている。このように外資系企業をも凌ぐ成長を可能とした要因として、グループの的確な経営戦略を指摘することができる。

2. ビンボー・グループの経営戦略

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

(1) 原料確保と製品輸送システムの充実

増大する需要に応えながら生産を円滑に行っていくためには、安定した原料供給源を確保することが不可欠である。グループはこの点に大きな努力をばらってきたと考えられる。その一つの事例が、1950年代に行われた小麦生産への間接的介入である。

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

ビンボー・グループにとっての問題は、小麦に含まれるグルテン量が低下したために、パンの品質が低下したことである。それに対してグループがとった対応策は、小麦生産への間接的介入であった。1955年にグループは肥料会社、製粉所と協力してグルテンの多い小麦の生産育成に乗り出した。具体的な方策は、肥料の投入と改良品種の利用に向けてのキャンペーンの実施、協力農家に対する高い小麦買入価格の保証である。このような農家に対する働きかけにより、小麦のグルテン量は増加し、ビンボー・グループは必要とする原料小麦の確保に成功した [Pan, 12/1972, p. 117]。

グループの発展を促したもう一つの要因は、製品輸送システムの充実である。ビンボー社が製品輸送用のトラック11台で操業を開始したことはすでに述べた。以降、特に新しく子会社を開設する際には、輸送設備に多額の投資が行われている。例えば1956年のグアダハラ進出に際しては60台のトラックが購入された。59年のグループ全体のトラック保有台数はおよそ200台であった。また60年のエルモシーヨ進出に際しても50台のトラックが購入された [Pan, 7/1957, p. 22, 1/1959, p. 28, 4/1960, p. 23]。『エクспанション』誌のグループへのインタビュー記事によれば、81年においてグループは全国のおよそ12万店舗に製品を配送していた。配送は製品系列ごとに分けられ、全体で5450の配送ルートが存在していた。内訳は食パンのビンボー系列が2300ルート、菓子パン・ビスケットのマリネラ系列が1800ルート、スナック菓子のバルセル系列が800ルート、キャンディー・チョコレートのリコリーノ系列が400ルート、この他に新趣向の菓子パンであるティア・ロサ・スアンディーの製品用が150ルートであった [Expansión, 9/12/1981, pp. 93-94]。パンは傷みやすいために、製造後短期間のうちに消費者に届けられる必要がある。また主食であることから全人口が潜在的市場である。グループは道路輸送という機動性に富む輸送システムを用い、全国津々浦々に製品配送網を張りめぐらせることにより、潜在的市場を現実の市場に変えてきたといえる。

(2) 製品の多様化

先に述べたようにグループは製品の多様化に積極的に取り組んできた。その歴史を振り返ると、多様化には二つの重要な画期が認められる。そしてそれぞれがグループの発展にとって重要な意味をもつと考えられる。

第1の画期は1954年のパステレス・イ・ビスコチョスの設立による菓子パン製造の開始である。これは単に製品数の増加以上の意味をもつものである。メキシコにおいてはパンは政府による価格統制の対象となってきた。ただしすべてのパンが対象となるわけではなく、コッペパンに似たポリリョとテレラという名称のパンのみがその対象となっていた。価格統制のためこれらのパ

ンの製造から得られる利潤は低く、一般にパン屋はこの低い利潤を菓子パン製造で補ってきたといわれる。ビンボーの製品である箱形の食パンは価格統制の対象から外れている。しかし製品としては統制を受けるパンと競合し、そのために、価格統制の影響を間接的に受けてきたといえる。菓子パン製造への進出により、その制約の影響を緩和させたといえる。

第2の画期は、1980年前後の石油ブーム下におけるスナック菓子、キャンディー・チョコレート、マーマレードなどのパン以外の食品の製造への進出、ティア・ロサ・スアンディーなどの新趣向の菓子パン製造の開始である。先のパンを食べる人口の変化について述べた際に、80年センサスにおいてはパンを食べることが食生活の変化の主要な指標として用いられなくなったことを述べた。このことは、この時点ですでにパンを食べる習慣が国民の間にひととおりに渡ったことを意味すると考えられる。ビンボー・グループにとってはこのことは市場の外延的な拡大がもはや望めなくなったことを意味する。そのために、パンに関しては新しい製品を次々と送り込むことにより既存の市場を集約的に開拓し、それと並行してパン以外の将来性のある食品製造の分野へ進出するという新たな発展戦略を採用することになったといえる。

(3) トレードマークと広告宣伝の積極的利用

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

トレードマークの浸透に重要な役割を果たしたのは広告宣伝活動である。新聞・雑誌広告、パンフレットの発行、見本市への出品、テレビのスポット広告、人気番組の提供など、グループは設立当初から今日に至るまで、多様な媒体を用いて製品の広告宣伝を行ってきた [*Pan*, 6/1963, p. 27, 3/1966, pp. 25-26], [*Expansión*, 9/12/1981, pp. 97, 99]。ちなみに前取締役会会長のロレ

ンソ・セルビッツェは広告関連業界の団体である全国広告審議会 (Consejo Nacional de la Publicidad) の会長を務めたこともあり、このことはビンボー・グループの広告宣伝活動に対する姿勢を反映しているといえる [Actividad Industrial, 7/1986, pp. 8-10]。先に述べたメキシコ人の食生活の変化、すなわちトルティーヤからパンへの主食の転換、パンのなかでも箱形の食パンの普及は、自然発生的な変化というより、このような企業の側からの働きかけの結果でもあるのである。

3. 業種の技術的条件

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

ビンボー・グループは創設時から最新技術の導入に積極的であった。そのことを示す一つの事例は、ビンボー社設立に際してアルフォンソ・ベラスコ (Alfonso Verazco) という製パン技術者を厚遇で迎えていることである。この人物はメキシコ人で初めてシカゴのアメリカ製パン学院という製パン技術者の養成所を卒業した人物である。創業時の発行株式 300 株のうち 1 株が労働株と称して彼に与えられた。会社定款には、この株は譲渡不能であり、この株に基づき彼の在職期間中はビンボー社のみにも協力することを条件に利益の 10%、退職後 5 年間は同様の職種に就かないことを条件に利益の 5% の配当を受けることが定められていた⁽⁹⁾。ビンボー社が極めて多額の代価を払い当時の最新技術を導入し、それを独占的に使用していたことがうかがえる。グループはその後も新工場設立の際には、常に、生産システムの自動化、大量生産を特徴とする最新の技術を積極的に導入してきた [Pan, 7/1957, p. 22,

1/1959, p. 28, 4/1960, p. 21]。

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

4. 伝統産業の近代的転換

以上の検討から、ビンボー・グループが順調に成長を遂げたのは、かなりの部分その経営戦略によるところが大きいといえる。興味深い点は、以上にあげた戦略、すなわち、最新技術の導入、製品輸送システムの充実、トレードマーク・広告宣伝の積極的利用、原料確保のための農業部門への介入など、そのいずれもが、第2章で検討したクアウテモックの戦略と重なることである。さらに付け加えれば、以上のいずれもが、アメリカにおいて一般に食品会社が市場支配力を強化し独占企業に成長する過程で採用した戦略であった⁽¹⁰⁾。

経営史家のチャンドラー (Alfred D. Chandler) は大著『スケープ・アンド・スコープ』において近代企業の成長の要件について次のように述べている。チャンドラーによれば、19世紀第4四半期の第二次産業革命における主要な製法革新によって、多数の新産業が生まれ出され、多くの旧産業が変革された。新しい製法は、規模の経済と範囲の経済（単一の業務単位内の諸過程を複数製品の生産・流通に用いるときに生じる経済性）が生まれ出す未曾有のコスト上の優位をもたらす可能性が高いという点で、以前の製法とは異なっていた。そのようなコスト上の優位を確保するために企業に求められたのは、第1に大規模な生産設備への投資、第2に全国的、国際的なマーケティング・流通網への投資、第3にマネージメントへの投資であった。この、生産、流通、マネージメントへの三つ又投資を他に先駆けて行った企業は、強力な競争上の優位を獲得し、そしてそのような企業が活動する産業はすぐに寡占的となり、少数の一番手企業により支配されるようになった。ちなみに新しい製法とし

てチャンドラーが例示するもののなかには、ウィスキー・その他の液体の精製と蒸留、および機械による穀物・タバコ・その他の農産物の加工が含まれている [チャンドラー, 1993, pp.7, 17]。

チャンドラーが以上の議論において想定しているのはアメリカ、イギリス、ドイツの先進資本主義国における近代産業企業の事例であるが、ビンボーやクアウテモックの成長を説明する議論としても充分説得力をもつものである。すなわち、ビンボー・グループがなぜアメリカの企業との競争で勝利を収めたのか。その理由は、アメリカの企業が進出した時点ですでにグループが、競争相手が同様に採用するであろう、近代産業企業に必要な経営戦略を体得していたこと、そしてそれによって業界においてすでに一番手企業として確固たる地位を確立していたこと、これらの要因によるところが大きいと考えられる。

ところでビンボー・グループが本章で述べたような経営戦略を採用し、成長を遂げるためには、二つの要素が必要であった。一つは優秀な人材、もう一つは豊富な資金である。グループが仮に同族による所有と経営に固執したならば、人材と資金の制約から成長は壁にぶつかったであろう。しかし両方の面で、創業者一族は柔軟かつ巧みに対応してきた。

経営面では創業のかなり早期から俸給経営者の導入が行われている⁽¹¹⁾。ただし、社長、総支配人のポストは創業者のいずれかが就き、経営の最終決定権は常に創業者一族により握られてきた。この点はチャンドラーが描く、俸給経営者が経営の最上位をも占める先進資本主義諸国の近代企業とは大きく異なるところであった。

一方、所有面については1980年に持株会社が株式市場に上場するまでは、株式は創業者一族により独占的に所有されていたと考えられる。そして成長のための資金は内部留保と国内の金融機関からの借入で賄われた⁽¹²⁾。しかし石油ブーム下での成長の過程で、グループは資金の壁にぶつかる。その壁を打ち破るための一つの方策が株式市場への上場であった。株式の公開により、創業者一族による排他的所有の重要な条件が崩れたといえる。しかし、

62年にすでに設立されていた一族の持株会社グループ・インベルマットに加えて、80年にウォーレン・スタッフ、83年にノルマシエルとプロモシオネス・イソナ、84年にディストリブィドラ・コメルシャル・センダが設立され、そこに一族所有の株式が集中管理されることにより、株式の分散・一族外への流出、それによる経営権の喪失の事態は阻まれることになった。

むすびにかえて

ビンボー・グループの事例は、民族系企業と外資系企業の間にもみられる活動領域の棲み分けがいかなる論理によるものであるのか、また、特定の産業において民族系企業の優位を可能にしている産業の側における条件とは何なのか、さらに、そのような産業で特定の企業が他を制して支配的な地位を確立するための条件とは何であるのか、これらの点を考えるうえで、多くの示唆を与えてくれる。

まず、民族系企業が支配的な地位を占めることが可能な産業の側の条件とは何かについて考えてみたい。

ビンボー・グループは製パン業において急成長を遂げた。なぜそれが、ほかでもない製パン業であったのか。それは次の要因によって説明ができる。第1に次のような理由から、民族系企業の活動業種として製パン業が適しているためである。まず、技術面での参入障壁が低い点があげられる。製パン技術は標準化が進んだ技術であり、世界の最新レベルへのキャッチアップも比較的容易である。次に、創業時に必要とされる資本の規模が比較的小さく、また、資金事情に応じて規模の順次拡大が可能である点をあげることができる。以上の点は、技術・資金力面で民族系企業が必ずしも外資系企業に対して不利な立場におかれることはないという意味で重要である。さらに、製パン業が、原料供給者・顧客の数において膨大であり、その地域的広がりにおいて広範な業種である点をあげることができる。そのために、この業種にお

いて成功するためには、原料供給者や顧客とのネットワークの形成が重要性をもつ。その能力においては民族系企業は外資系企業に対して優位に立つといえる。

ビンボー・グループがほかでもない製パン業において急成長を遂げた第2の理由は、グループの創業者が製パン業を活動業種として選択したためである。創業者たちがこの業種を選んだ理由は、この業種になじみがあったためであった。ビンボー・グループの創業者たちはスペインからの移民ないしはその子弟である。彼らの事業は、彼らより前にメキシコに渡っていた一族の人々の事業を継承・発展させたものであった。一族が製パン業を家業として選択したのは、スペイン人であることの比較優位が発揮できる業種であったためといえる。つまり業種を選択し、スペインからの移民であることが決定的な重要性をもった。

第3の理由として、製パン業の急成長を可能にした外部環境の存在を指摘することができる。最も重要なものは、市場の急速な拡大である。製パン業の急成長には、人口の急増と、工業化の結果引き起こされた人々の生活様式の変化、具体的にはトルティーヤからパンへの食生活の変化、それによる需要の急増が大きく貢献した。さらに工業化に伴う道路輸送網の整備や広告宣伝媒体の発展は、企業に経営戦略を実行に移す際の手段を提供した。企業は、拡大する需要に受け身的に対応するばかりでなく、工業化がもたらしたさまざまな便宜を駆使して、食生活の改変や市場の拡大を積極的に働きかけ、需要を創造する主体でもあったことは強調されるべきであろう。

それではなぜ、製パン業において支配的地位についたのが、ほかでもないビンボー・グループであったのか。いかなる条件が、ビンボー・グループの地位を可能にしたのであろうか。その条件として、筆者はビンボー・グループの的確な経営戦略を指摘したい。ビンボー・グループは創業当初から最新技術の導入、製品輸送システムの充実、トレードマーク・広告宣伝の積極的利用、原料確保のための農業部門への介入、など、近代産業としてこの業種が要求する経営戦略を積極的に採用し、それによって、早期にこの業種にお

ける一番手企業としての地位を確立した。このことが、グループの製パン業における支配的地位を決定づけたといえる。メキシコ市場において唯一競争相手となりえるのは、外資系企業であった。しかし、外資系企業が進出した時点で、ビンボー・グループはすでに一番手企業としての地位をゆるぎないものとし、外資系企業と対等以上に競争できる能力を備えていたといえる。

それではなぜ、ビンボー・グループの経営者たちがそのような経営戦略を採用したのであるのか。創業者が移民であることが、ここでも関係すると考えられる。彼らは新天地を求めてメキシコへ渡った人々であり、新しい事業を始めることに非常に積極的であった。またその行動範囲は広く、新しい事業、情報に接する機会にも恵まれていた。意欲においても、また機会においても、優れた企業家となるための条件を備えていた。そして、それを現実のものにする資質も兼ね備えていたといえる。換言すれば、優れた経営者を頂いていたことがビンボー・グループの急成長の重要な要因の一つであり、移民という環境が優れた経営者を生み出す条件となったといえる。

最後に、民族系企業と外資系企業の棲み分けの論理について、述べてみたい。先に言及したチャンドラーの説に戻れば、彼は産業を旧産業と新産業（旧産業のうち製法革新を果たした産業を含む）の二つに分類し、旧産業について次のように述べている。すなわち、使用される技術の性格のためにプラントの最適規模が小さく、大量流通のために特別な技能や設備を必要とせず、モノの流れの調整が比較的単純にできる産業においては、製造業者は生産・流通・マネージメントへの三つ又投資を行う動機をほとんどもたなかった。そのような産業としてチャンドラーが具体的にあげるのは、より労働集約的な産業、例えば、印刷・出版、木材、家具、繊維製品、衣服、皮革、季節的・専門的な食品加工、そして専門的な器具や機械といった産業である。これらの産業では、大規模な統合企業はあまり競争上の優位をもたなかった [チャンドラー、1993, p.35]。ちなみにこれらの産業は、冒頭でもあげた、ブラジルやメキシコにおいて民族系企業が優勢な産業と重なる。なぜこれらの産業で民族系企業が優勢なのか。チャンドラーの議論を援用すれば、次のよう

な説明が可能であろう。すなわち、これらの産業においては、三つ又投資を特徴とする多国籍企業が優位を発揮しえない産業であるため、民族系企業であっても競争が可能であった。そして、そもそも多国籍企業の母国においても、これらの産業では、国境を越えて活動を行うような大企業が出現する余地は小さかったのである。そのような産業は、民族系企業の活動領域として残されたといえる。

一方、新産業のなかにも民族系企業の参入を許す産業は存在した。ビンボー・グループの事例から明らかになるそのような産業の条件とは、第1に、社会的なネットワークの形成が企業の成功に大きな役割を果たす産業であることである。第2に、技術の標準化が進んだ産業であることで、このことの別の意味は、最先端技術を使用する産業への民族系企業の参入は、自ら技術開発を手がけないかぎり難しいということになる。これらの条件は、クアウテモックの事例についても当てはまる。以上の二つの条件を備えた産業においては、民族系企業が参入し、外資系企業に伍して競争し、場合によっては支配的地位を占める可能性も存在した。ただしあくまでも可能性であり、それを現実のものにするために、企業の側で満たすべき必須の条件が存在した。すなわち、その条件とは、近代産業企業としての要件を備えることであり、チャンドラーによれば、生産、流通、マネージメントへの三つ又投資を行うことであった。

ところで、メキシコにおいては、以上の二つの条件を備えていない場合でも、別の条件が存在すれば、新産業であっても民族系企業の参入が可能な産業が存在した。その条件とは、民族系企業に対する政府の後押しである。政府の後押しによって、特定の産業に存在する高い参入障壁を民族系企業が越えることが可能となる場合があった。民族系企業の成長における政府の役割については、続く第5章、第6章で取り上げたい。

注(1) ビンボー・グループの海外進出は1990年のグアテマラにおける工場の取得に

- 始まる。その後、中南米諸国では、92年までにエルサルバドル、チリに、93年にベネズエラに、94年にコスタリカに工場を取得した。95年にはアルゼンチン、コロンビアに工場を建設した。いずれも主力製品は食パンであった。一方、アメリカにおいては93年、94年に三つのトルティーヤ工場を取得、94年には製パン企業ミセス・ベアーズ (Mrs. Bairds) との合弁事業に50%の出資を行った [El Norte, 24/8/1994, 29/8/1994, 7/7/1995], [Reforma, 28/6/1995], [Expansión, 30/9/1992]。
- (2) 1993年にビンボー・グループはメキシコ人の主食であるトウモロコシ・トルティーヤの生産に参入した。ミルパ・アルタ (Milpa Alta) の商標で、工場生産の袋入り製品を生産・販売した。メキシコ国内ではそれまで、同種の製品の生産はマセカ・グループ (Grupo Industrial Maseca) が独占していた [El Norte, 2/11/1993]。
- (3) 1993年にビンボー・グループはメキシコ最大のアイスクリーム・チェーンのクワン (Quan) の株式の40%を買収した [El Norte, 17/1/1994]。
- (4) ニスタマルとはトルティーヤに整形される前のペースト状のトウモロコシを指し、浸水後、石灰を加えて煮たトウモロコシを挽いて作られる。
- (5) その理由は次のとおりである。1980年工業センサスの前の75年工業センサスにおいては、パン・菓子パン製造の数値は店舗生産と工場生産とに分類されていない。そのような集計方法の下で、上位4事業所 (いずれも工場生産) に生産額の34%、就業者数の16%が集中していた。当時の上位5事業所の名前は、別の文献から明らかにできるが、それによれば、5事業所中4事業所がビンボー・グループの子会社であった [Barkin and Suárez, 1978, p. 132]。仮に店舗と工場の生産額の比率が80年と変わらないとすると、工場生産額中に上位4工場の占める比率は75%にもなる。ビンボー・グループの子会社はこの4工場以外に多数存在したことから、すでに75年当時からグループは工場生産では独占的な地位を占めていたといえる。ちなみに80年の時点で唯一の競争企業であったコンチネンタル・デ・アリメントス (Continental de Alimentos) は、86年にグループに買収され、この時点で市場からグループの競争相手は姿を消した [El Financiero, 26/5/1987]。
- (6) 出所はメキシコ市不動産商業登記所の各社の設立登記による [RPPCDF, Folio Mercantil, No. 24014, No. 39632, No. 62391, No. 63731, No. 6563]。
- (7) 一族についての詳細は [Sendra de Servitje, 出版年不明] を参照のこと。この本はセルビツェ兄弟の母親によって書かれた自叙伝である。
- (8) 出所はメキシコ市不動産商業登記所のビンボー社設立登記。登記簿の所在は次のとおり。[RPPCDF, Sección Comercio, Libro 3, Vol. 190, Fojas 136, Asiento 64 (以下C-3-190-136-64, のように略式表記する)]。
- (9) 上述のメキシコ市不動産商業登記所のビンボー社の設立登記より。

- (10) アメリカの食品工業の寡占化における広告・宣伝、トレードマーク、製品多様化、流通網などの役割については〔コナー他、1986〕参照のこと。この文献には事例研究としてビンボー・グループの競争相手であった ITT コンチネンタル・ベーキングの、アメリカにおける独占企業への成長過程が取り上げられている。
- (11) 例えば1959年にビンボー社の販売部長 (gerente de ventas) に就任したカルロス・ミエル (Carlos Miel) はアメリカ生まれのメキシコ人で、メキシコに進出する外資系企業の現地支配人などの職を経た後、ビンボー社に採用されている。一方、56年に設立されたグアダハラの子会社の生産部長 (jefe de producción), 販売部長 (jefe de ventas) はいずれも一族外の人物であった。ただし総支配人 (gerente general) はロベルト・セルビツェであった。また60年に開設されたモンテレイ子会社の場合は、社長は創業者の息子であったが、総支配人と販売部長は一族外の人物であった [Pan, 7/1957, p. 22, 1/1959, p. 28, 4/1960, p. 23]。
- (12) メキシコ市不動産商業登記所所蔵のビンボー社の負債に関する登記資料を見ると、創業直後からメキシコの民間金融機関に対し、原材料の購入、生産設備・輸送施設の拡充、新プラントの建設などの名目で借入が行われている。従来の研究では、民間企業の成長はもっぱら内部留保の再投資により行われてきたという説が一般的であるが、民間金融機関からの借入も一定の役割を果たしてきたことをうかがわせる。ビンボー社の負債については次の資料を参照のこと [RPPCDF, C-4-57-384-399, C-4-74-346-311, C-4-75-54-699, C-4-82-250-220, C-4-89-406-355, C-4-96-48-49, C-4-111-354-350, C-4-120-101-118, C-4-129-346-558]。