

## 第4章

# エクアドルのバナナ産業と企業グループ

### はじめに

現代のエクアドル経済においてバナナは石油に次ぐ外貨獲得源になっている。バナナ輸出は1940年代末から60年代にかけて目覚ましい成長を遂げ、この国を支える主要な輸出産業に発展してきた。19世紀末以来、米系多国籍企業が独占的な地位を確立してきた中米諸国のバナナ産業とは異なり、エクアドルの場合は当初から民族系企業が参画し、次第にその比重を高めてきたという特徴がある。そうした民族系企業はバナナ産業を活動業種とする企業グループの傘下企業になっている。本稿のねらいは、エクアドルのバナナ産業が民族系企業を中心に発展しえたのはなぜかという点に着目し、その要因を明らかにすることにある。

本論に先立ち、まずバナナ産業と民族系企業・企業グループに関する従来の研究を紹介し、それらの研究がも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。

ラテンアメリカのバナナ産業に関する従来の研究の多くは、中米諸国を対象としながら産業発展の経緯と現状、企業活動と各国政府の対応などを扱い、特に産業の担い手である企業に関連しては米系多国籍企業による独占的支配を批判的に検討してきた<sup>(1)</sup>。もちろんそうした中米の状況については今後も研究を深めていく必要がある。しかし問題となるのは、従来の研究が多国籍企業の支配という点を強調することによって、それがラテンアメリカのバナ

ナ生産・輸出国に共通する普遍像であるかのごとき評価を広める結果になったことである。このため、民族系企業が相対的に重要な役割を果たしているエクアドルの状況はほとんど取り上げられてこなかった。この国の事例は、バナナ産業における企業活動についての理解を深めるうえで重要な示唆を与えてくれるであろう。

エクアドルのバナナ産業に関する代表的な研究としては、ラレア編の研究があげられる<sup>(2)</sup>。この研究はバナナ産業の発展過程と現状を全般的な面と、輸出企業、生産者、労働者など個別的な面との両面から総合的に捉えようとした先駆的な試みである。このなかでラレアは、多国籍および民族系の輸出企業についても概観している<sup>(3)</sup>。しかし企業研究の観点からバナナ産業を取り上げるといふ問題意識が不十分であり、また主要な民族系企業は企業グループに所属しているにもかかわらず、この点での分析もあまりなされていない。他方、エクアドルの民族系企業および企業グループを扱った研究においては、特定の業種部門ごとの分析はこれまでほとんど行われておらず、バナナ産業もその例外ではない。筆者がバナナ産業を民族系企業、とりわけ企業グループとの関連で取り上げる理由は、この点にある。

ラテンアメリカの主要国と同様にエクアドルにおいても、1970年代から80年代にかけて企業グループが急速な成長を遂げ、経済の担い手として無視しえない存在になった。とはいえその重要性にもかかわらず、企業グループの実態には不明な部分が多く残されている。その実態解明を主眼とした実証研究として特筆されるのは、91年に発表されたフィエロの研究である<sup>(4)</sup>。彼の研究の貢献は、52の企業グループ（ただし、フィエロは金融グループと呼称）の要覧を作成したことであり、それにより企業グループの概要が初めて明らかにされた。しかし、業種部門ごとの個別研究を行うまでには至っていない。本稿のもう一つの目的は、バナナ産業という特定業種に分析を限定して、産業と企業グループの関係を検討することにより、企業グループの実態に関する知識を深めることにある。

このため、エクアドルのバナナ産業における代表的な担い手として、ノボ

ア、ウォン、イサイアスの三つの企業グループを取り上げ、産業的な諸特徴との関連で各グループの歴史的な発展過程とその要因を分析することにした。

以下においては次のような順序で考察を進める。まず第1節でエクアドルのバナナ産業の発展過程とその特徴を整理したうえで、産業の担い手として民族系企業が大きな比重を占めるに至っていることを明らかにし、バナナ産業を活動業種としている企業グループの位置を確認する。第2節では代表的企業グループとしてノボア・グループを取り上げ、その形成と発展過程をバナナ産業との関連で検討し、このグループがバナナ産業において急速な成長を遂げた背景と、重要な位置を占めるに至った要因とを明らかにする。そして第3節では、後発グループとしてウォン・グループとイサイアス・グループの二つの事例を取り上げ、第2節で検討したノボア・グループとの類似点と相違点に留意しながら、その成長要因を探る。最後に、本論での検討を総括することでむすびにかえたい。

## 第1節 バナナ産業の発展と企業グループ

### 1. バナナ産業の発展過程

歴史的にみるとエクアドルは、19世紀から現在に至るまで一次産品輸出国でありつづけてきた。エクアドル経済史においては、主体となる輸出品目の変遷に応じて三つの輸出ブームの継起として経済の流れを把握することが通例になっている。三つの輸出ブームとは、1860年代から1920年代にかけてのカカオ輸出ブーム、40年代末から60年代半ばにかけてのバナナ輸出ブーム、そして72年以降の石油輸出ブームである<sup>(5)</sup>。

このうちカカオとバナナの生産は、いずれもグアヤキル市を中心とするエクアドル海岸部が基盤となっている。この地域には熱帯農産物の生産に適し

た地質・気候条件があり、植民地期から20世紀までの長期にわたって、それらの輸出に従事する経済主体が成長してきた。またバナナ輸出に先立ち、それ以前のカカオ輸出ブーム期における一定の資本蓄積が存在していた。カカオからバナナへの主軸輸出品の移行は世界大恐慌による中断をはさんでいるが、経済主体や資本蓄積という点でみるかぎり連続的かつ重層的といえる。

輸出ブーム発生後から1996年現在に至るバナナ産業の発展過程は、次の五つの時期に分けて考えることができる。第1は65年までの輸出ブーム期、第2は輸出が停滞した65年から76年までの時期、第3は契約生産の導入などにより生産面の差異化と近代化が進んだ76年から85年までの時期である。次いで第2の輸出ブームが発生した85年から93年までの第4期、そして第5はEC（現EU）の輸入制限を機に、バナナ産業が直面している現下の変動期である<sup>(6)</sup>。以下、各期ごとにバナナ産業の発展をたどってみたい。

#### (1) 第1期（1948～65年）

これはバナナ輸出が急増してブームを発生させ、それが定着した時期である。1947年にバナナはエクアドルの輸出全体の4%を占めるにすぎなかったが、翌48年から急激に輸出が拡大した。そしてエクアドルは54年に世界一のバナナ輸出国になっている。

輸出ブームが発生した要因として次の三つを指摘できる。第1は外的要因であり、中米で病害（パナマ病）が流行してバナナ生産が大打撃を受けたため、米系多国籍企業がエクアドルでの生産に乗り出したことである。例えばユナイテッド・フルーツ社<sup>(7)</sup>は1933年にテンゲル農園を購入してエクアドルでのバナナ生産に着手した（だが後に撤退する）。第2の要因は、エクアドル海岸部がバナナ栽培に適する自然・社会経済的な条件を備えていることである。肥沃な土壌に加え、ハリケーンの経路からはずれていることなどが中米・カリブ諸国に比べて有利な点といえる。そして第3の要因は、政府がインフラ（道路、港湾など）の整備に力を入れてバナナ産業を育成したことである。この時期、輸出用バナナはほぼすべて独立自営生産者から供給されており、輸

出市場における担い手の集中度はまだ低く、いずれの輸出会社のシェアも全体の6分の1に達しなかった。

## (2) 第2期 (1965～76年)

この時期には、前の輸出ブーム期にあった比較優位が中米での生産回復などで失われ、バナナ輸出が停滞した。輸出不振の直撃を受けたのは中小規模の輸出業者であった。例えば中規模企業では1965年にフルーツ・トレーディング・コーポレーション（ヨーロッパ系企業）、70年にはEFE（ドイツ系企業）がそれぞれ姿を消し、フルテラ・スドアメリカーナ（チリ系企業）のシェアもわずかになった。

多国籍企業も対応を余儀なくされ、中米でバナナの品種転換を進め、グロス・ミッチェル種に代えてパナマ病に強いキャベンディッシュ種を導入した。これでパナマ病の被害がないというエクアドルの優位が消滅したため、1967年には同国でもキャベンディッシュ種の導入に踏み切る。この結果、国内生産の中心地が海岸部北部から同南部（エル・オロ県など）へ移った。と同時に国際市場における地位も変わり、エクアドルはユナイテッド・フルーツ社にストック・バナナを不定期に提供し、スタンダード・フルーツ社<sup>⑧</sup>へは2級品のバナナを定期的に供給する存在になった。かつての勢力を失ったユナイテッド・フルーツ社は65年からエクアドル国内での操業を中断し、ノボアなど民族系業者からの買付けに従事するようになる。

他方、中小企業やユナイテッド・フルーツ社の不振とは対照的に、ノボア・バナナ輸出会社が急成長を遂げ、バナナ輸出に占める同社のシェアは1965年の20%から77年の47%まで拡大した。こうして輸出面における集中化、より正確に言えば二極化が進んだ。つまりノボア・バナナ輸出会社と、スタンダード・フルーツ社への両極的な集中化である。

## (3) 第3期 (1976～85年)

多国籍企業の政策転換（契約生産の導入）などにより生産面での差異化と近

代化が進んだのが、第3期である。この時期、企業間の関係が再び変化をみた。スタンダード・フルーツ社がシェアを伸ばし、また1977年からデルモンテ社<sup>(9)</sup>がエクアドルのバナナ輸出に参入してきたため、それだけノボア・バナナ輸出会社のシェアは縮小を余儀なくされた。中規模企業の盛衰も激しく、64年に40%あまりだったそれら全体のシェアは70年代末には1桁まで落ち込んだ。この結果、中規模企業は77年設立のレイバンパック社だけという状況になった。

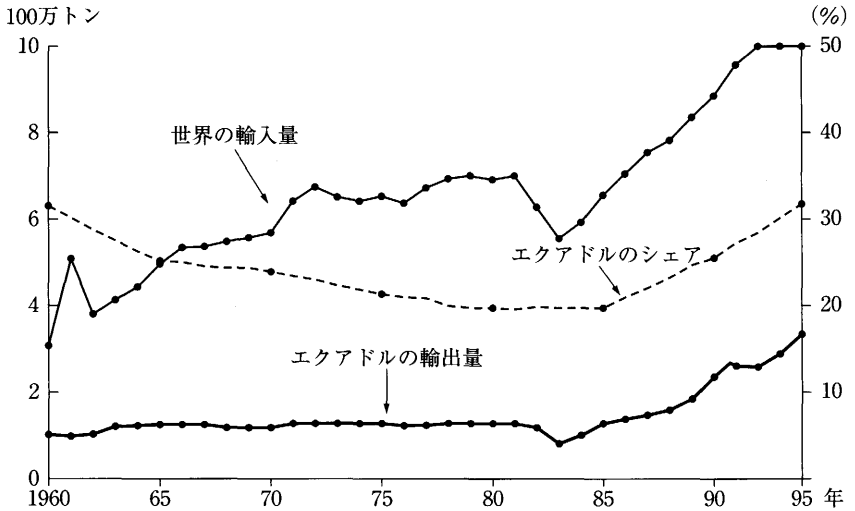
注目されるのは、1976年にスタンダード・フルーツ社が導入した契約生産者計画である。それまで輸出企業は独立自営生産者からバナナを購入しており、その際、長期の買付け契約は結ばず、生産者に技術協力を提供することもなかった。これに対し契約生産者計画では、提携する生産者から良質のバナナが定期的に供給され、アメリカ合衆国など輸入バナナの規格に厳しい市場へ輸出することが以前よりも容易になった。デルモンテ社も同じ計画を導入している。さらに、各輸出業者は独自のブランド名を採用したり、輸出先に応じてバナナの品質を変える措置を実施した。こうして全般的にみれば、エクアドルは第1期と同様に、アメリカ合衆国市場向けに第1級品バナナを輸出する恒常的な供給国になった。

#### (4) 第4期(1985年～93年)

この時期の特徴は第2の輸出ブームが発生したことである。図1のように、1980年代半ば以降エクアドルのバナナ輸出は目覚ましい伸びを示した。86年から91年までの実績で輸出量は年平均14.7%、輸出額は同じく23.3%増大している。

表1をみると、輸出企業間の関係にも変化がうかがわれる。ノボア・バナナ輸出会社とスタンダード・フルーツ社のシェアは半減し、それだけ中規模企業(レイバンパック社とバグノ社)がシェアを伸ばした。また「その他」に分類される企業群も30～40%程度のシェアをもち、そのなかには64社に及ぶ多数の企業が含まれていた。前期までの二極集中化が崩れ、バナナ輸出に従事

図1 エクアドル・バナナ輸出の推移とそのシェア



(注) 世界の輸入量およびエクアドルの輸出量は左目盛, エクアドルのシェアは右目盛。

(出所) José Riofrío Sáenz, *Banano en cifras y otras novedades 1995*, Guayaquil: Acción Gráfica, 1995などより筆者作成 (原資料はFAOおよびPrograma Nacional del Banano)。

する企業数がかなり増加したのであった。

#### (5) 第5期 (1993年～現在)

1993年7月以降, ECがラテンアメリカ産バナナの輸入制限措置を始めたため, バナナの国際市場は変動期に入った。エクアドルの場合は約3割がヨーロッパ向けの輸出であるため影響は小さくなく, 各企業は輸出先多角化などの対応を余儀なくされている<sup>(10)</sup>。

### 2. バナナ産業の特徴

以上のことから, 本稿の問題意識と関連があるエクアドル・バナナ産業の特徴を整理すれば, 次の点を指摘できよう<sup>(11)</sup>。

表1 企業別のバナナ輸出構成

(%)

企 業 名	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994
Exp. Banan. Noboa S.A.	16	15	14	14	18	23	28
Agrícola Clementina	5	5	5	3	3	4	4
Agrícola Banan. La Julia	5	6	5	3	4	3	2
ノボア・グループ関連（小計）	(26)	(26)	(24)	(20)	(25)	(30)	(34)
Rey Banano del Pacífico	10	9	7	6	5	8	9
Bagno S.A.	2	5	7	8	10	5	0.2
Oro Bananas	8	4	3	6	4	3	3
Standard Fruit Co.	12	12	8	2	2	2	1
Ubesa	3	3	7	11	12	15	16
その他	39	41	44	47	42	37	36.8
合 計	100	100	100	100	100	100	100

(注) シェアは年間輸出量（トン）に基づき算定。

(出所) 図1に同じ。

第1の特徴は、冒頭でも述べたが多国籍企業のシェアや影響力が相対的に小さく、それだけ民族系企業の比重が大きい点である。特にノボア・バナナ輸出会社の成長が目覚ましく、そのシェアはスタンダード・フルーツ社などの多国籍企業を上回るまでに拡大してきた。第2期から第3期にかけて輸出構成では両社への二極集中化が進んだが、その後はレイバンパック社やバグノ社などの中規模企業が伸長し、第4期以降になると集中化は大幅に緩和された。こうした民族系企業の重要性に関しては、多くの場合、バナナ輸出業者が同時に企業グループの所有・経営者でもある点が注目される。

第2の特徴は、バナナ産業が国民経済や国家政策と密接な関係をもつことである。中米諸国のような飛び地（エンクレープ）的な外資支配はほとんどみられず、地場資本や政府が相対的に大きな比重を占める。国家の関与という点に付言すれば、1940年代末の黎明期からすでに政府はインフラ整備などを通じてバナナ産業を育成してきたし、現在でも輸出税を主たる財源にして農牧省バナナ局（Programa Nacional del Banano）が病害（シガトカ病）対策な



を進めている。

第3の特徴は、上記2点からも明らかなように、エクアドル産バナナが中小農家や民族系企業グループ傘下の農園において生産されていることである。生産者数は非常に多く、規模別では中小農園が主流を占めている。

では、以上のような特徴をもつバナナ産業において、民間企業、なかんずく企業グループはいかなる位置を占めるのであろうか。

### 3. バナナ産業における企業グループの位置

ここではエクアドルにおける民族系の企業および企業グループについて概観したうえで、バナナ産業を活動業種とするグループを特定しておきたい。まず個別企業については、エクアドル企業監督庁が1995年に発表した大手企業番付<sup>(12)</sup>が基本資料として利用できる。これは93年時点における大手1000個別企業を対象とした国内初の企業番付である(ただし民間企業だけでなく、外資系企業や国営企業も含まれる)。

他方、前述のようにエクアドルの場合、企業グループに関するまとまった資料はわずかであり、その全体像を初めて提示したのはフィエロの研究であった。表2は、52グループを対象とするフィエロの研究をもとに、1986年時点における上位10グループの概要を示したものである。これら10グループのうちでバナナ産業との関連が知られているのは、ノボア(1位)とイサイアス(別名フィランバンコ、2位)の2グループだけである。それ以外では、バナナ産業との関連で重要な企業グループとして新興のウォン・グループが知られるが、このグループの名は同表だけでなく、フィエロが検出した52グループのなかにも含まれていない<sup>(13)</sup>。

これらの資料を使って、3企業グループに属する個別企業について取りまとめたのが、表3である。バナナ部門と関連がある業種として、ここでは農林水産業、商業、運輸業の3業種の企業を主な対象にする<sup>(14)</sup>。この表からわかることは、それぞれの企業グループにおけるバナナ部門の位置づけである。

表2 エクアドルの10大企業グループ (1986年)

順位	企業グループ名	企業数	主要業種
1	Noboa	87	貿易・食品
2	Filanbanco (Isaías)	77	金融・繊維
3	Cofiec	63	金融
4	Proinco	60	サービス・食品
5	Pacífico	60	金融
6	Santo Domingo*	11	ビール製造
7	Pinto	24	繊維
8	Morisáenz	52	自動車組立・パーム油製造
9	Ecuasuiza	42	保険
10	Azuay	34	サービス

(注) \* コロンビア系多国籍企業。

(出所) Luis Fierro, *Los grupos financieros en el Ecuador*, Quito: Cedep, 1991, P. 250などから筆者作成。

まずノボア・グループは3業種のいずれにおいても最大の民間企業を傘下に収めており(商業に分類されるノボア・バナナ輸出会社が代表的である)、このグループがエクアドルのバナナ産業で最も重要な企業グループであることがわかる。1993年の順位をみると、イサイアス・グループの場合は農林水産業で4位(バグノ社)、運輸業で4位の企業を傘下に収めているが、後述するように元来このグループの関心は繊維業と金融業にあり、バナナ部門への進出は80年代後半と新しい。これに対しウォン・グループの場合は表に含まれる企業数は少ないが、商業分野で7位のレイバンパック社が輸出企業としては3位に位置している。企業グループの規模においてウォンは、イサイアスには到底及ばないものの、バナナ部門ではノボアに次ぐ存在といえる。

そこで以下、それぞれの企業グループの発展過程とその要因を検討しながら、傘下企業を通じてバナナ産業とどのような関係にあるかを明らかにしていきたい。

表3 企業グループの傘下企業の比較

順位 1993年/1992年	企業名	業種	所属	従業員数 (人)	株主数 (人)	
6	5	Exportadora Bananera Noboa S.A.	商業	ノボア	496	3
10	13	Sociedad Agrícola e Industrial San Carlos S.A.	農業	ノボア	4,596	657
12	143	Naviera del Pacifico C.A., Napaca	輸送	ノボア	n.d.	3
17	11	Fábrica de Aceites La Favorita S.A.	工業	ノボア	474	8
18	16	Jabonería Nacional S.A.	工業	ノボア	693	8
21	30	Rey Banano del Pacifico C.A., Reybanpac	商業	ウォン	n.d.	5
24	22	Unión de Bananeros Ecuatorianos S.A., Ubesa	商業		496	7
29	57	Coenansa, Fábrica de Vehículos S.A.	工業	ノボア	332	3
32	26	Industrial Molinera C.A.	工業	ノボア	254	2
39	39	Compañía Azucarera Valdez S.A.	工業	ノボア	2,868	22
46	35	Industria Cartonera Ecuatoriana S.A., ICE	工業	ノボア	603	3
49	20	Bagno S.A.	農業	ノサイアス	71	5
62	66	Industria de Gaseosas S.A., Ingaseosa	工業	ノボア	831	3
75	82	Manufacturas de Carton S.A., Macarsa	工業	ノボア	267	3
82	84	Papelera Nacional S.A.	工業	ノボア	345	5
86	59	Agrícola Bananera Clementina S.A.	農業	ノボア	n.d.	3
89	100	Hotel Colón Internacional C.A.	商業	イサイアス	627	547
106	96	Plástico del Litoral S.A., Plastlit	工業	イサイアス	522	6
126	81	Oro Banana S.A.	商業		n.d.	10
145	85	Compañía Agrícola La Julia S.A.	農業	ノボア	n.d.	3
150	140	Compañía de Elaborados de Café, El Café C.A.	工業	ノボア	285	3
159	n.d.	Fertilizantes Agrícolas C.A., Fertagric	工業	ノボア	8	3
162	188	Ecuatoriana de Sal y Productos Químicos C.A., Ecuasal	工業	ノボア	144	10
169	147	Cartonera Andina S.A.	工業	ウォン	145	5
176	407	Emilio Isafas Compañía Anónima de Comercio, EICA	商業	イサイアス	108	1
178	153	Molinos Poulter S.A.	工業	ノボア	158	5
193	292	Industrial Bananera Alamos S.A.	農業	ノボア	n.d.	3
202	156	Naviera Consolidada S.A., Navconsa	輸送	ノサイアス	n.d.	5
209	291	Envases del Litoral S.A.	工業	イサイアス	244	6
288	233	Ecouajugos S.A.	工業	ノボア	48	5
292	1107	Transportes Marítimos Bolivarianos S.A., Tranbsmabo	輸送	ノボア	n.d.	3
298	412	Ultramates Corporación C.A.	商業	ノボア	129	2
349	300	Cadena Ecuatoriana de Televisión C.A., Canal 10	サービス	イサイアス	197	5
351	625	Líneas Aéreas Nacionales Ecuador S.A., LAN	輸送	ノボア	50	3
355	322	Industrial Textilana S.A.	工業	イサイアス	425	6
379	311	Standard Fruit Company C.A.	商業		n.d.	—
395	379	Corporación Automotriz S.A., Corasa	商業	ノボア	49	5
473	637	Compañía Agrícola Martinica S.A.	農業	ノボア	n.d.	3
510	468	Tetecuatro Guayaquil C.A.	サービス	ノボア	n.d.	5
520	1154	Agrícola Ganadera Wongkinmay S.A.	農業	ウォン	56	6
597	509	Plásticos Ecuatorianos S.A.	工業	イサイアス	n.d.	5
632	750	Fertilizantes Ecuatorianos C.A., Fertisa	工業	ウォン	175	9
645	456	Indulana S.A.	工業	イサイアス	270	5
714	674	La Familiar S.A.	農業	ノボア	357	6
734	611	Textiles del Litoral S.A., Textosa	工業	ノサイアス	120	6
750	475	Compañía Ecuatoriana de Pavimentos S.A., CEPA	建設	イサイアス	106	6
801	831	Industrial Procesadora Santay S.A.	商業	ノボア	52	17
918	842	Comercial Inmobiliaria Dassum S.A., CIDSA	商業	イサイアス	48	5
976	1291	Bananera Las Mercedes S.A.	商業	ノボア	n.d.	3

(注) (1) 本表は筆者が抽出した番付であるため、企業グループに属するすべての傘下企業が網羅されているわけではない。

(2) n.d.はデータなしを示す。

(出所) Superintendencia De Compañías (Ecuador), *Las 1000 compañías más importantes del Ecuador*, Quito, 1995より筆者作成。

## 第2節 ノボア・グループの発展

### 1. ノボア・グループの概要

ノボア・グループはバナナ産業を主要活動業種として発展を遂げてきた、エクアドルを代表する企業グループである。本拠地はグアヤキル市だが、全国的な経済力・政治力をもつに至っている。後述するように近年、創業者の死去を機にグループ名がコルポラシオン・ノボア（Corporación Noboa）に変更された。本稿では、必要に応じてこの名称も併用することをあらかじめ断っておきたい。

筆者は旧稿において既存研究の不足を指摘し、ノボア・グループに関するモノグラフ的な分析を試みた<sup>(15)</sup>。以下では、その後明らかになった点をつけ加えながら、同グループの概要を述べることにしたい。

#### (1) 形成と発展

ノボア・グループの起源はバナナ輸出ブームが始まった1940年代後半にさかのぼる。創業者であるルイス・ノボア（Luis Noboa Naranjo, 1916～94年）の生涯は、グループの発展、そして国のバナナ産業の発展を体現しているといっても過言ではない<sup>(16)</sup>。

貧苦から身を興したルイス・ノボアは、実業家マルコス（Juan X. Marcos）などのもとで商才を発揮し、ブンヘ・イ・ボルン社との提携により、1946年に最初の輸出会社（Cía Comercio y Transporte S.A.）を設立した。これはコメ、コーヒー、カカオなどを輸出する会社であったが、同時にノボアは同社をスタンダード・フルーツ社の代理店とし、バナナの輸出にも乗り出した。輸出ブームのさなかの56年にこの輸出会社は自立し、社名をノボア・バナナ輸出会社（Exportadora Bananera Noboa S.A.）に変更した。

ノボア・バナナ輸出会社は、第1節で述べたバナナ産業発展の第2期

(1965～76年), とくに1971年から77年にかけて急成長を遂げ, 76年には国内最大の民間企業と見なされるに至った(93年の企業番付では6位, 表3)。また77年のバナナ輸出に占める国内シェアは47%に達している。この急激なシェアの拡大は, スタンダード・フルーツ社などの多国籍企業の活動が低迷していた間にその間隙をぬう形で行われた。その後, 多国籍企業が態勢をもち直すとシェア拡大は頭打ちとなるが, 近年ではデルモンテ社に匹敵するほどの輸出量を誇り, 世界有数のバナナ輸出企業とみられている。

他方, グループ成立の人的な背景としては, カカオ・ブームの終焉でいったんは勢力を弱めていたグアヤキルの伝統的な支配一族が, バナナ・ブームの発生, 有力銀行の存在などを背景に, ノボアの周りに参集した点を指摘できる。それらの一族にはマルコス, アロセメナ, エストラダ, イカサ, フェブレス=コルデロ, バジャリノ, ノボア=ベハラノ, ポンセ=ルケなどが含まれる。このうちノボアの義理の弟であるエンリケ・ポンセ=ルケ(Enrique Ponce Luque)は, 創業メンバーとしてグループ傘下企業の要職を歴任しながら, 国会議員として政治活動を進めてきた。

こうした同族支配という点に関連して, グループの最近の動向にふれておきたい。1994年4月に創業者ルイス・ノボアが死去すると, 遺産相続などをめぐる未亡人と実子の確執が表面化した。実権を継承されたのはメルセデス未亡人(Mercedes Santistevan)だったが, 彼女を中心とするグループは女婿のイシドロ・ロメロ(Isidro Romero)を新代表に迎えて, 結束強化やイメージアップに努めてきた。前述のとおり95年にはグループ名をコルポラシオン・ノボアへ変更したが, ノボア・バナナ輸出会社をはじめとする主要企業群を傘下に収めており, いわば主流派といえる。これに対抗しているのが実子のアルバロ・ノボア(Alvaro Noboa Pontón)である。彼は製粉会社やコーヒー, カカオなどの加工・輸出会社を手中にしつつ, 自らのグループをノボア・グループと称している<sup>(17)</sup>。

このように現在グループは一種の内紛状態にあるが, グアヤキルのみならずエクアドルにおける最有力の企業グループであることに変わりはない。

## (2) 主要傘下企業およびバナナ部門の特徴

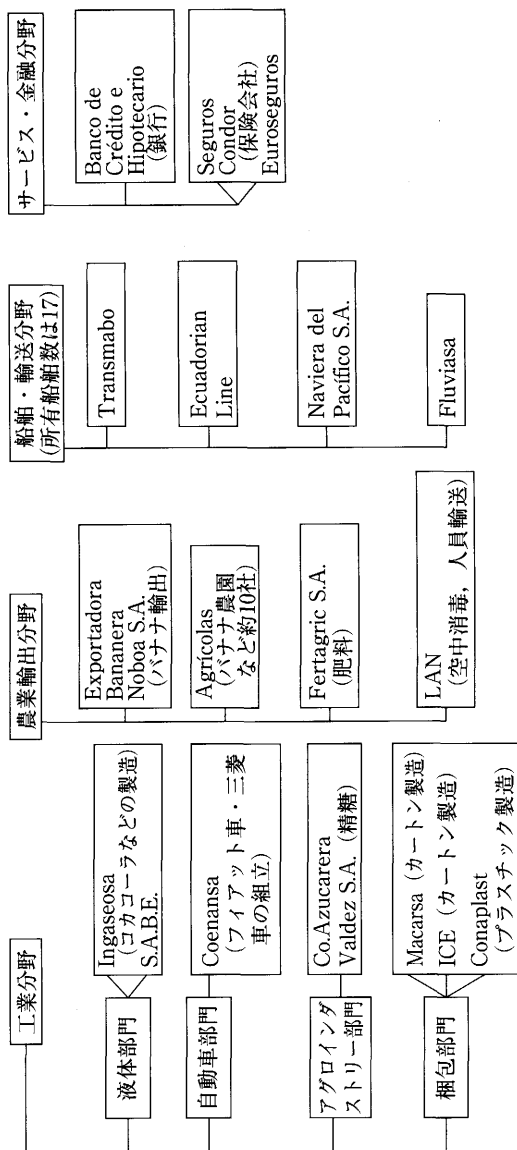
前掲の表2に示すように、ノボア・グループはエクアドルの企業グループのなかでは、1986年において傘下企業数、売上高ともに第1位に位置した。同年以降の状況を示す研究は見あたらないが、現在まで常に上位を占めつけてきたことは間違いない。これは主要傘下企業の規模が大きいことに表れているが、この点は前述の大手企業番付における各企業の順位(表3)をみれば明白であろう<sup>(18)</sup>。

図2は1995年時点におけるコルポラシオン・ノボアの組織図である。図に示すとおり、主要な活動分野は工業、農業輸出、船舶・輸送、およびサービス・金融の四つに分かれている。

ノボア・グループの発展の特徴として第1に指摘できるのは、バナナ部門を軸に活動業種の拡大を図ってきたことである。すでに述べたように、このグループはエクアドルのバナナ産業における最も重要な企業グループであり、産業連関をもつ各分野への進出(いわゆる垂直・水平統合)を通じて、バナナ関連産業の上流生産部門から下流流通部門までの経路を支配するに至った。組織図に照らしつつ、バナナ部門を中心にグループの発展過程をまとめれば次のようになる<sup>(19)</sup>。

まずバナナ部門の中心に位置する農業輸出分野を検討したい。母企業であるノボア・バナナ輸出会社がグループの発展、そしてこの部門の発展自体にとって牽引的な役割を果たしたことは明らかである。現在グループはバナナ農園11社(合計7078ヘクタール、1860万箱のバナナを生産)を所有・経営しているが、それらの大半は1960年代半ばから80年代初めにかけて設立された。例えば、最大のクレメンティーナ・バナナ農事会社(Agrícola Bananera Clementina S.A. : 農園面積は2547ヘクタール)は80年の設立で、93年の番付順位では86位となっている(表3)。また傘下企業にはバナナ栽培に不可欠な肥料や消毒の会社も含まれる。フェルタグリック社(Fertilizantes Agrícolas C. A., Fertagric C.A. : 番付159位)は国内大手の肥料会社(輸入・製造)であり、ラン・エクアドル社(Líneas Aéreas Nacionales Ecuador S.A., LAN Ecuador :

図2 コルポラシオン・ノボアの主要活動分野および主要傘下企業



(注) この図にはIndustrial Molinera C. A. (国内最大手の製粉会社) など、アルバロ・ノボア傘下の主要企業は含まれていない。  
 (出所) Corporación Noboa, *Revista corporativa BONITA*, Año 1, N° 1, Guayaquil, agosto de 1995に記載のグループ機構図などから筆者作成。

番付351位)はシガトカ病対策の空中燻蒸消毒や人員輸送を行う航空会社である。

次に工業分野では、梱包関連の三つの傘下企業がバナナ部門と密接な関係をもち、バナナ輸出に必要なカートン箱やプラスチック製品を製造している。1994年におけるカートンの年間製造量はインドゥストリア・カルトネラ社 (Industria Cartonera Ecuatoriana S.A., ICE: 番付46位, 1960年設立) が9万トン, マカルサ社 (Manufacturas de Cartón S.A., Macarsa: 番付75位, 1963年設立) が5万トンであり, コナプラスト社 (Compañía Nacional de Plásticos S.A., Conaplast) によるプラスチック製品の年間製造量は4500トンであった。

さらに船舶・輸送分野がノボア・グループのバナナ部門の発展に極めて重要な役割を果たした。1966年エクアドル政府はエクアドル・バナナ船団 (Flota Bananera Ecuatoriana, FBE) を創設して, 民間業者がバナナの海上輸送用に冷蔵船を利用する際に便宜を図るようになったが, 70年代に入るとこれら船舶の大半はノボア・バナナ輸出会社に賃貸された。そのうえ政府は石油ブーム下の74年からは国内船舶用に廉価な燃料価格を設定するようになり, こうした一連の支持政策がノボア・グループにとり大変有利に働いたことは疑えない<sup>(20)</sup>。ノボア・バナナ輸出会社は旧社会主義諸国, 中東, ニュージーランド, 日本などの新市場を開拓し, パシフィック・フルーツ社ほかの子会社を通じてボニータやエナーノなど独自ブランドのバナナを輸出している。流通面での戦略により, バナナ市場の短期的な変動に対応できる柔軟性を獲得しえたのである。現在のグループ傘下企業は, トランスマボ社 (Transportes Marítimos Bolivarianos S.A., Transmabo: 番付292位), エクアドリアン・ライン社 (Ecuadorian Line Inc.), ナパカ社 (Naviera del Pacífico C.A., Napaca: 番付12位, 1974年設立), それにフルビアサ社 (Fluidos Navieros S.A., Fluvia: 燃料供給の会社) の4社を数える<sup>(21)</sup>。グループは前3社の合計で17の冷蔵運搬船を有し, バナナをはじめとするエクアドルの貨物全体の4分の1を輸送している。



ノボア・グループの発展における第2の特徴は、事業の多角化の過程で、バナナ部門とは直接の産業連関をもたない分野にも進出してきたことである。グループ傘下企業の多くは1960年代から70年代に設立されているが、それはエクアドルにおいて輸入代替工業化が始まった時期にあたる。組織図の工業分野は前述の梱包部門を含む4部門に分かれている。液体部門は、コカコーラなど炭酸飲料の製造・販売を行うインガセオサ社 (Embotelladora de Gaseosa S.A., Ingaseosa: 番付62位) とサベ社 (Sociedad Anónima de Bebidas Efervescentes, S.A.B.E.) の2社からなる<sup>(22)</sup>。自動車部門では従来コラス社 (Corporación Automotriz S.A., Corasa: 番付395位) が自動車組立を行っていたが、91年には新たにコエナンサ社 (Fábrica de Vehículos S.A., Coenansa: 番付29位) が設立され、フィアット車や三菱車の組立を開始した (両社の関係については詳細不明)。またグループはバルデス精糖会社 (Compañía Azucarera Valdez S.A.: 番付39位) を通じて精糖業にも従事している。

さらに、その他の大手傘下企業をあげれば、ラ・ファボリタ社 (Fábrica de Aceites La Favorita S.A.: 番付17位, 1941年設立, 食用油製造), ハボネリア・ナシオナル社 (Jabonería Nacional S.A.: 番付18位, 1918年設立, 石けん製造), インドゥストリアル・モリネラ社 (Industrial Molinera C.A.: 番付32位, 1945年設立, 製粉), エル・カフェ社 (Compañía de Elaborados de Café, El Café C.A.: 番付150位, コーヒー製造), エクアサル社 (Ecuatoriana de Sal y Productos Químicos C.A., Ecuasal: 番付162位, 1961年設立, 製塩) などであるが、組織図には記載されていない<sup>(23)</sup>。

## 2. ノボア・グループの成長要因

以上にあげたノボア・グループの発展過程とその特徴は、それ自体でこのグループの成長要因と見なすこともできる。ここでは次の3点を指摘しておきたい。

第1の要因は、バナナ産業との密接な関係である。ノボア・グループの発

展はバナナ輸出を軸とするものであり、関連部門への垂直・水平統合的な進出を通じて事業を拡大してきた。なかでもグループの形成と発展に果たしたノボア・バナナ輸出会社の役割は重要であった。この輸出会社の成長要因としては3点を指摘できる。第1に、非伝統的な市場を開拓してバナナ輸出先を大幅に多角化したこと、第2に、多国籍企業とは異なる販売先(低所得の消費者など)を選んで、二次的品質ながらより低価格のバナナを供給したこと、そして第3には、冷蔵運搬船の賃貸しや燃料価格の低廉化という政府の後押しを背景に、海上輸送能力を飛躍的に拡大してきたことである<sup>(24)</sup>。つまり、市場や価格などの面で独自の戦略を採用したことにより、多国籍企業に対抗できる競争力を獲得しえたといえる。

成長要因として第2にあげられるのは、第1点とも関連するが、政府の強力な政策的後押しに支えられながら、外資とも密接な関係を保つことができたことである。企業発展の3要素である市場、技術、資本の面において多国籍企業の同意と協力を引き出すには、産業政策や外交政策を通じた政府の支援が不可欠であった。市場については前述したとおりである。道路や港湾などのインフラ整備は政府の手で行われたが、多国籍企業による技術革新とその移転も重要な役割を果たした。それはキャベンディッシュへの品種転換、バナナ保護用のポリエチレン袋の使用、カートン箱による梱包、空中ケーブルによる輸送、空中からの散水と燻蒸消毒、排水路の建設などである。資本面では、グループ自身の資金力にもふれておきたい。事業資金の調達には傘下金融機関のクレジット銀行(Banco de Crédito e Hipotecario)とともに、外部からも導入されたとみられる。ノボア・グループは国内第5位のパシフィコ銀行(Banco del Pacífico)グループと緊密な関係をもつことが知られているからである。

第3の成長要因としては、創業者一族の人的ネットワークや経済力に裏打ちされたグループの強大な政治力を指摘できる。これについて筆者は旧稿で詳述したので、ここでは要点を述べるにとどめたい<sup>(25)</sup>。ノボア・グループの影響力はグアヤキル商業・工業各会議所ほかの業界団体やキリスト教社会党

などの政治組織を通じて、政策に反映されている。その政治力を物語る事例としては二つの場合があげられる。一つはバナナ産業政策上のもので、UPEB（中米諸国を中心とするバナナ輸出国連合）への不参加をエクアドル政府に働きかけたといわれること。もう一つはロドリゲス＝ララ軍政（1972～76年）との対立やフェブレス政権（84～88年）への介入という、政治面における影響力行使である。ルイス・ノボアの個人的な政治力にも付言すれば、彼がしばしば政府代表として欧米諸国との通商・外交交渉に参加してきた事実も銘記されるべきであろう。

### 第3節 後発グループの発展

ここではノボア・グループに続く後発グループとして、ウォン・グループとイサイアス・グループの二つの事例を取り上げ、バナナ産業との関連において各グループの発展の特徴と要因を明らかにしたい。

#### 1. ウォン・グループ

ウォン・グループ（Grupo Empresarial Wong）はグアヤキル市を本拠地にして近年急成長を遂げている新興グループである<sup>(26)</sup>。フィエロの研究では企業グループとして取り上げられておらず、エクアドルの企業グループのなかでは規模が相対的に小さいものと考えられるが、バナナ産業においては代表的な民族系企業と見なされている。

グループの創業者は中国系移民の血を引くセグンド・ウォン（Segundo Wong Mayorga, 1929年生まれ）であり、彼と2人の息子ビセンテとラファエル（Vicente y Rafael Wong Naranjo）が中心となって事業を進めている。このグループは、1977年設立のバナナ輸出会社レイバンパック社（Rey Banano del Pacífico C.A., Reybanpac：番付21位）を母企業として勢力を伸ばしてき

表4 ウォン・グループの主要傘下企業

企 業 名	設立年 (購入年)	設立時 資本金 (100万スクレ)	業 種 内 容
Reybanpac (Rey Banano del Pacífico C. A.)	1977	200	バナナの輸出
Cartonera Andina S.A.	1983	50	カートン製造
Expoplast C.A. (Plásticos de Exportación C. A.)	1987	—	プラスチックおよび派生物（カ バー、ラベル、接着剤など）の 製造
Fertisa (Fertilizantes Ecuatorianos C. A.)	(1994)	—	肥料製造 1994年政府から株式の70%を購 入
Savac Aerovic C.A.	(1984) 1987	—	Savac社(1984年購入)は航空輸 送用 Aerovic社(1987年設立)は空中 燻蒸消毒用
Padraga (Palas, Dragas y Equipos de Transportes C.A.)	1983	—	シャベル・浚渫機・輸送設備の 輸入会社
Resegpac (Rey Seguro del Pacífico C. A.)	1985	—	保険会社

(注) 空欄はデータなしを示す。

(出所) Grupo Empresarial Wong, *Grupo Empresarial Wong*, Guayaquil, 1995などから筆者  
作成。

た新興グループである。バナナ産業を軸としながら、垂直・水平統合を通じ  
て活動業種を拡大してきたことから、小規模ながらこの産業に特化したグ  
ループだといえる。表4に示すとおり、ウォン・グループの成長は極めて急  
速であった。その発展過程をみると、ノボア・グループの場合と同様に、バ  
ナナ産業の上流生産部門から下流流通部門までの経路をおさえることに力を  
入れてきたことがわかる。

セグンド・ウォンは1956年、大規模農園を購入して農業に着手した。詳し  
い経歴は不明だが、農園主として頭角を現していったことは確かである。前  
述の企業番付(表3)によれば、現在この農園はウォンキンマイ農牧会社  
(Agrícola Ganadera Wongkinmay S.A.: 番付520位) という名で知られてい

る。ウォンは66年からバナナ輸出を開始し、77年にはレイバンパック社を設立して、翌78年から本格的な輸出に乗り出した。グループのバナナにはファボリタというブランド名がつけられ、国のバナナ輸出に占めるレイバンパック社のシェアは78年の2.4%から83年の5.9%へと拡大した。

ウォン・グループの発展の特徴として第1に指摘できるのは、レイバンパック社を中心とするバナナ部門の主導的な役割である。エクアドルのバナナ輸出市場は、1970年代末すでにノボア・バナナ輸出会社と多国籍企業による寡占的な独占状態にあり、中小企業の新規参入は極めて困難だった。こうした障害を克服してレイバンパック社が成長を遂げた要因としては、その輸出戦略があげられる。契約生産者および輸出仲介者という二つの形でデルモンテ社と提携して、伝統市場(アメリカ合衆国やヨーロッパ諸国)に輸出しただけでなく、より重要な点だが、非伝統市場(旧社会主義諸国や中東など)を積極的に開拓したのである<sup>(27)</sup>。とくに旧ソ連との間でバーター契約を結び、バナナ輸出額の50%に相当するトラック、車両、農業機械、および肥料を輸入した<sup>(28)</sup>。95年の輸出先をあげると、ロシア25%、アメリカ合衆国16%、ベルギー14%、ポルトガル8%、イタリア8%、中国8%、その他21%となっており<sup>(29)</sup>、ロシアが4分の1を占める。アジアで中国への輸出が目立つのはウォンが中国系であることに関係すると考えられる。

第2の特徴は、垂直統合を通じたバナナ部門の多角的な発展である。1980年代から90年代にかけての傘下企業の拡大ぶりをたどれば、次のとおりになる。83年にカルトネラ・アンディナ社(Cartonera Andina S.A.: 番付169位)、87年にエクスポプラスト社(Plásticos de Exportación C.A., Expoplast C.A.)がそれぞれ設立され、バナナ輸出に不可欠なカートン箱やラベル、梱包用の接着剤などが内製化できるようになった。また84年にサバック社(Aeroturismo Savac C.A.)、87年にはアエロビック社(Aerovic C.A.)をそれぞれ購入したが、前者は積荷と人員の航空輸送用、後者は空中燻蒸消毒用である。さらに94年には肥料の輸入・製造会社として、それまで国営企業だったフェルティサ社(Fertilizantes Ecuatorianos C.E.M., Fertisa: 番付632位)の

株式を70%購入した。95年時点で同社はエクアドルの肥料輸入の44%を占める最大手となっている<sup>(30)</sup>。

こうした過程を経てウォン・グループは、バナナ産業における民族系企業グループのなかでノボア・グループに次ぐ地位を占めるまでに成長し、グアヤキルの新興グループの代表格として名を知られるようになった。

## 2. イサイアス・グループ

ノボア・グループに次ぐ国内第2位（1986年時点）の企業グループとして、イサイアス・グループがあげられる（表2）。これは中核のイサイアス（Isaías）一族に由来する名称だが、メインバンクにちなんでフィランバンコ（Filanbanco）・グループとも呼ばれている<sup>(31)</sup>。

イサイアス・グループの起源はレバノン・シリア系移民が到来した20世紀初頭にさかのぼる。当初彼らは布の輸入と販売に従事しながら基盤を固め、1950年代にキトやグアヤキルで繊維産業に乗り出した。その後は金融業にも進出し、フィランバンコをはじめとする金融機関を育て上げながら、目覚ましい成長を遂げてきた。

表5はイサイアス・グループの主要活動分野と傘下企業をまとめたものである。グループを構成する主要な一族（イサイアス、ダッスン、クリ、クロンフレ、アントン）をサブグループとして、その概要が示されている。これをみると、グループの発展の特徴として繊維業と金融業が軸になったことがわかる。繊維業ではインドゥストリア・テクスティラナ社（Industrial Textilana S.A.：番付355位、1953年設立）、インドゥラナ社（Indulana S.A.：番付645位、1964年設立）、テクストサ社（Textiles del Litoral S.A., Textosa：番付734位、1968年設立）などがあげられる。また金融業の成長は事業資金の調達という点でグループの発展要因の一つになったと考えられる。傘下企業にはフィランバンコ（1908年設立）のように20世紀初頭に由来するものもあるが、大半は1960年代から70年代に設立された。他のグループ同様、輸入代替工業化にともなっ

表5 イサイアス (フィランバンコ)・グループの主要傘下企業 (抜粋, 1986年)

業 種	企 業 名	設立年	売上高(100万スクレ)
1. イサイアス (Isaías)・サブグループ (45社)			
織 維	Indulana S.A.	1964	529
	Textiles del Litoral S.A.	1968	503
紙 容 器	Envases del Litoral	1973	542
プラスチック	Plásticos del Litoral S.A.	1968	798
	Plásticos Ecuatorinos S.A.	1967	802
精 錬 所	Fundiciones Industriales S.A.	1969	627
舗 装	Comp. Ecuatoriana de Pavimentos S.A.	1962	1,067
商 業	Emilio Isaías C.A. Comercio	1951	952
船 舶	Naviera Consolidada S.A.	1983	1,549
テ レ ビ	Cadena de Televisión C.A., Canal 10	1968	518
2. ダッスン (Dassun)・サブグループ (8社)			
織 維	Industrial Textilana S.A.	1953	591
	Lanafit S.A.	1960	1,645
ホ テ ル	Hotel Colón Internacional S.A.	1965	1,084
3. クリ (Kuri)・サブグループ (4社)			
織 維	Enkador S.A.	1973	1,895
4. クロンフレ (Kronfle)・サブグループ (7社)			
織 維	Textiles Continental S.A.	1971	419
5. アントン (Antón)・サブグループ (7社)			
プラスチック	Plásticos Industriales C.A.	1961	1,826
6. フィランバンコ・システム (6社)			
金 融	Filanbanco	1908	25,912
	Filancard S.A.	1980	1,078

(注) この表は1986年時点の状況を示すため、バナナ輸出会社 Bagno S.A. (87年設立) は記載されていない。

(出所) Fierro, *Los grupos financieros*..., pp. 293-306などから筆者作成。

て勢力を拡大させたといえよう。

イサイアス・グループはその後、プラスチック・エクアトリアノス社 (Plásticos Ecuatorianos S.A. : 番付597位, 1967年設立), プラストリット社 (Plástico del Litoral S.A., Plastlit : 番付106位, 1968年設立) などのプラスチック会社や、紙容器会社のエンバセス・デル・リトラル社 (Envases del Litoral S.A. : 番付209位, 1973年設立), それに海運会社のナブコンサ社 (Naviera Consolidada S.A., Navconsa : 番付202位, 1983年設立) をそれぞれ傘下に収めていった。この事実は、次に述べるバナナ部門への進出に先立って、事業多角化への準備が徐々に進められていたことを示している。

この点に関連して指摘できるグループ発展の第2の特徴は、バナナ部門の発展のあり方にかかわる。つまりカートン箱やラベルの製造、海運業などの関連産業が、バナナ輸出会社そのものよりも先に成立したのである。言い換えれば、グループがバグノ社 (Bagno S.A.) の設立によりバナナ輸出に参入するのは1987年と比較的新しく、レイバンパック社と比べても10年ほど遅れている。バグノ社総支配人のペドロ・イサイアス氏によれば、その設立と事業展開の経緯は次のとおりである。

1987年に5名の株主が集まってバグノ社を設立した。この年の輸出量は毎週5万箱程度だった。エクアドルが第2のバナナ輸出ブームにわいた92年には毎週50万箱の水準まで拡大し、従業員数も400名に増加した。この頃には日本へも輸出していた。しかし過剰供給がたたってバナナ市況が逼迫したため、95年の実績は毎週13万箱まで落ち込み、従業員も60名ほどまで削減せざるをえなかった。95年現在、バグノ社のバナナ輸出は8割ほどがヨーロッパ諸国向けで、残りがチリとアルゼンチン向けである。国外のオフィスはベルギーや、サンチャゴ、ブエノスアイレスなどの都市に置かれ、トルコ、シリア、レバノンなどの中東諸国にもバナナを輸出している。バナナ関連の傘下企業としては、農園に加えてカートンやプラスチック製品の製造会社や燻蒸消毒の会社、それに輸送設備もあり、生産から流通までを管理できる体制となっている。輸用バナナは40ほどの生産者から購入しているが、そのうち15は



自己グループが経営する農園である<sup>(32)</sup>。

前述の企業番付をみると、バグノ社の順位は1992年の20位から、93年には49位へ下がっている。このことは、92年時点ではレイバンパック社(30位)を上回る勢いがあったものの、この年をピークとして業績が下降していったことをうかがわせる。イサイアス・グループによるバナナ事業は過去10年ほどの経験しかないが、民族系企業としては96年現在ノボア、ウォンに次ぐ存在である。前述したように、従来バナナ輸出はノボアや多国籍企業によって独占されてきたが、一方でイサイアスはこの部門には参入せず、むしろ繊維業や金融業に利害を見いだしてきた。それがあえてバナナ輸出に着手したのはなぜか。とりあえず考えられる理由は、グループの体制が固まった時期に第2の輸出ブームが兆したため、好機に乗じようとしたためではなかろうか。ただノボアやウォンと異なり、バナナ輸出はイサイアス・グループにとって死活的な事業というわけではない。したがって輸出ブームが下火となると、今度は事業の縮小を含む調整に出たのであろう。

またイサイアス・グループの成長要因の一つとしては政治力も指摘できる。もちろんノボア・グループほど強力ではないが、グアヤキルにおけるレバノン・シリア系移民社会の結束力と影響力とがグループの隠然たる基盤であることは疑いない。政治家を輩出するブカラム一族と姻戚関係をもつことも知られている。

### むすびにかえて

多国籍企業が支配的な地位を占めるラテンアメリカのバナナ産業において、なぜエクアドルでは民族資本が中心的な担い手に成長しえたのか。本論ではこうした問題を、産業発展の具体的様相と三つの企業グループの事例に照らして考察してきた。ここで、各グループの成長を可能にした内外の条件と成長要因を改めて整理しておきたい。

まず企業グループをとりまく外的条件としては、3点を指摘できる。第1はバナナ生産の背景となる自然条件である。エクアドル海岸部はバナナ栽培に適した地質・気候に恵まれており、ハリケーンの経路をはずれていることも中米・カリブに比べた利点といえる。第2は、バナナに先立つカカオ輸出ブームの時期にグアヤキルで経済主体が成長し、一定の資本蓄積も存在したという歴史的条件である。そして第3に、インフラ整備や企業への政策的後押しなど、政府による産業育成策も重要であった。

次に企業の発展を支えた内的条件を探るべく、代表的な三つの企業グループ、ノボア、ウォン、イサイアスについて、その形成と成長の過程を検討した。まず全般的な特徴をあげると、各グループでバナナ産業は主要な業種となっているが、この傾向はノボアとウォンで著しく、これらについては企業グループの成長とバナナ産業の発展が不可分の関係にあった。グループ内におけるバナナ輸出企業（順にノボア・バナナ輸出会社、レイバンパック社、バグノ社）の位置をみると、前2社が大きな役割を果たしてきたことがわかる。こうした事実を踏まえつつ企業グループ、とりわけバナナ関連企業について成長要因をとりまとめるならば、次のとおりとなろう。

第1の要因はバナナ部門の多角的な発展、いわゆる垂直・水平的な統合である。いずれのグループも、バナナ産業の上流（生産部門）から下流（流通部門）までの経路をおさえることで、競争力を確保しようと努めてきた。つまり農園から輸出会社や海上輸送会社に至る生産＝販売網を構築すると同時に、農薬やカートンなどバナナ生産の必需品の内製化を進めたのであった。ノボアはもちろん、バナナに特化したウォンの発展過程もそのことを示している。これに対しイサイアスの場合は、バナナ部門を軸に成長したのではなく、むしろ事業多角化の結果としてこの部門に進出したものと考えられる。

第2は、第1の要因とも関連するが、生産面と流通面において各グループが独自の戦略を採用したことである。生産面では政府や多国籍企業との密接な関係をてこに、進んだ技術を導入してきた。例えばキャベンディッシュへの品種転換、バナナ保護用のポリエチレン袋の使用、カートン箱による梱包、

空中ケーブルによる輸送、空中からの散水と燻蒸消毒などがそれである。次に流通面では、新市場の開拓や海上輸送網の構築において各グループの革新行動がみられた。ノボア・グループが旧社会主義諸国、中東、ニュージーランド、日本などに、ウォン・グループが旧社会主義諸国や中東、とくに旧ソ連（現ロシア）に、またイサイアス・グループが中東などにそれぞれ販路を広げたことが注目される。これに関連して、市場だけでなくバナナの品質面でも多国籍企業との競争を避けようという配慮がうかがわれた。さらに輸送網を築くために決定的に作用したのは冷蔵運搬船の確保であった。その典型といえるのは圧倒的なノボアの海運力である。

第3の要因としては、創業者一族の人脈や経済力に基づくグループの政治力を指摘できる。大きな影響力をもつノボア・グループだけでなく、イサイアス・グループについてもレバノン・シリア系社会の存在などが後ろ盾として指摘されている。

最後になるが、今後の課題としては、民間企業・企業グループの構造と行動論理をより詳細に検討するとともに、バナナ産業については国の社会経済構造との関連で分析を重ねていく必要がある。

〔注〕

- (1) 代表的なものに次の研究がある。Charles D. Kepner & Jay H. Soothill, *Banana Empire*, New York: Columbia University Press, 1935/Frank Ellis, *Las transnacionales del banano en Centroamérica*, San José: EDUCA, 1983/José Roberto López, *La economía del banano en Centroamérica*, San José: DEI, 1986.
- (2) Carlos Larrea ed., *El banano en el Ecuador: transnacionales, modernización y subdesarrollo*, Quito: Corporación Editora Nacional, 1987.
- (3) Carlos Larrea, “Empresas exportadoras y concentración económica,” en Carlos Larrea ed., *ibid.*, Capítulo 3.
- (4) Luis Fierro, *Los grupos financieros en el Ecuador*, Quito: CEDEP, 1991.
- (5) この時期区分は厳密なものではなく、カカオとバナナのブームの間に短期ながらコメ、パナマ帽などの輸出ブームを加える場合もある。またカカオからバナナへの移行は時期的に重ならないが、バナナ輸出は石油ブーム下でも継続

し、やがて第2の輸出ブームを迎えたため、1980年代以降の状況は石油+バナナの輸出ブームと見なすこともできる。

- (6) Larrea ed., *El banano en...*, Capítulo 2./Lincoln Manguashca, "El segundo 'boom' bananero ecuatoriano," Tesis de maestría, Quito: FLACSO, 1992, Capítulos II-III. ラレアの研究 (87年) は第3期までしか分析の対象としていないため、第4期についてはマイグアシュカの研究に依拠した。第5期は筆者がつけ加えたものである。
- (7) ユナイテッド・フルーツ社は1969年他の会社を吸収合併して、ユナイテッド・ブランド社へ社名を変更したが、本稿では前者を使用する。
- (8) スタンダード・フルーツ社は1967年キャッスル&クック社に吸収合併されたが、以後もエクアドルでは社名を変更せずスタンダード・フルーツ社を称しているため、本稿ではこれに従うことにする。
- (9) デルモンテ社がバナナ産業に本格進出したのは1967年ウエスト・インディーズ・フルーツ社を吸収合併してからである。近年は筆頭株主の金融スキャンダルにみまわれ、94年末からメキシコ政府の管理下に置かれている。95年半ばにはノボア・グループがデルモンテ買収に意欲を見せたとの報道もなされた。
- (10) 武部昇「転換期のバナナ貿易構造とラテンアメリカ」(『ラテンアメリカ・レポート』第12巻第4号, 1995年12月)。
- (11) Carlos Larrea, *Los cambios recientes en el subsistema bananero ecuatoriano y sus consecuencias sobre los trabajadores: 1977-1984*, Documentos de trabajo N° 1, Quito: FLACSO, 1988, pp. 3-4. ラレアはエクアドルを「非典型的な生産国」(Un Productor Atípico) として、その諸特徴を列挙する。彼は労働面についても賃金の安さ、労組の弱さなどを指摘している。
- (12) Superintendencia de Compañías (Ecuador), *Las 1000 compañías más importantes del Ecuador*, Quito, 1995.
- (13) バナナ輸出に従事する民間企業としては、バナナ生産者や輸出業者が集まった同業者連合、それに類似した会社組織などがある。しかし、それらの存在形態は企業グループという形ではなく、また多国籍企業や大手企業にバナナを提供する契約生産者の地位にとどまるものもある。このため、企業グループを構成しているか否かという点を基準にすると、本論の対象とすべきは企業はこれら3グループとその傘下企業に限定される。
- (14) この大手企業番付では、国連の統一国際工業分類(スペイン語でCIIU)に従って活動業種が農林水産業、鉱業、製造業、電気・ガス・水道業、建築業、商業・ホテル・レストラン業、運輸・通信業、金融業、公共・社会・個人サービス業の9業種に分類されている。
- (15) 新木秀和「エクアドルの企業グループー ノボア・グループの事例」(『ラテンアメリカ・レポート』第10巻第2号, 1993年6月)/同「エクアドルのバナナ

産業——成長から再編へ」(『アジア研ワールド・トレンド』第10号, 1996年3月)。

前述のラレアとフィエロの両研究を除くと、次の既存研究ではノボア・グループへの言及はあってもまとまった分析は行われていない。Jaime Cueva Silva, *Comercialización del banano ecuatoriano*, Quito: AECA, 1964, pp. 163-164/Ellis, *Las transnacionales*..., p. 286/David Hanson, "Political Decision Making in Ecuador: The Influence of Business Groups," Ph. D. dissertation, University of Florida, 1971, pp. 32, 246/Guillermo Navarro, *La concentración de capitales en el Ecuador*, Quito: Ediciones Solitiera, 1976, p. 87/Catherine Conaghan, *Restructuring Domination: Industrialists and the State in Ecuador*, Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1988, pp. 33-41, 47, 53-54, 57, 76/Jorge A. Hidrobo, *Power and Industrialization in Ecuador*, Boulder, San Francisco & Oxford: Westview Press, 1992, pp. 151, 153.

- (16) ルイス・ノボアの生涯については次を参照。"Luis Noboa: Perfil del hombre más rico del país," *Vistazo*, 16 de febrero de 1979, pp. 54-57/"Pesar por muerte de Luis Noboa," *El Comercio*, 30 de abril de 1994, A-6/"La batalla legal por la fortuna de Luis Noboa," *Vistazo*, 18 de mayo de 1995, pp. 4-10.
- (17) 内部対立の詳細は, "La batalla legal..."を参照。ルイス・ノボアの実子は男2人(ルイス, アルバロ), 女4人(イサベル, ディアナ, エレーナ, レオノール)の6人。すべて前妻の子で, メルセデス未亡人は後妻にあたる。グループ新代表となったロメロはイサベルの夫であり, 後継者に実子でなく女婿が登用されたことを示す。アルバロは未亡人の遺産相続に法的根拠がないと訴えているが, 両者の争いにはグループの実権争いもからんでいる。コルポラシオン・ノボアと張り合いつつ別に「ノボア・グループ」を組織するアルバロは, グアヤキルの有力な実業家であり, プカラム新政権(1996年8月発足)では通貨審議会会長に就任した。
- (18) ノボア・グループの傘下企業はエクアドル国内では大手企業であるが, メキシコの経済誌『プログレソ』に掲載された1985年時の「ラテンアメリカにおける大手500企業番付」によれば, 大手500には入らず, 枠外の700番台に位置している(例えばノボア・バナナ輸出国社は年間売上高3980万ドルで, 1000企業中719番目)。*"Las primeras 500 empresas en América Latina," Progreso*, diciembre de 1986, pp. 15-36.
- (19) 以下の記述は, コルポラシオン・ノボアの広報部長フアン・カルロス・トレド(Juan Carlos Toledo)氏と筆者のインタビュー(1995年9月), および同氏から入手した広報紙『ボニータ』第1号(Corporación Noboa, *Revista*

- Corporativa BONITA*, Año1, Núm. 1, Guayaquil, agosto de 1995) やその他の未刊行資料による。
- (20) Larrea ed., *El banano en...*, pp. 97-98, 100-101.
- (21) 企業番付にあるウルトラマーレス・コルポラシオン社 (Ultramares Corporación C.A. : 298位, 1963年設立) はコーヒー豆やカカオの輸出会社だが, グループ組織図には記載されていない。注(17)に述べたように, これはアルバロ・ノボアの傘下企業とみられる。
- (22) 上記企業番付にあるエクアフゴ社 (Ecuajugo S.A. : 288位, 1977年設立) も飲料水会社だが, 組織図にはない。注(21)と同様, アルバロ・ノボアの傘下企業とみられる。
- (23) 上記の注(22)と同様, これらもアルバロ・ノボアの傘下企業とみられる。
- (24) Larrea ed., *El banano en...*, pp. 96-97/Maiguashca, “El segundo ‘boom’ ...,” p. 21.
- (25) 新木「エクアドルの企業グループ…」第2節の2および第3節。
- (26) ここでの記述は, レイバンパック社副社長のラファエル・ウォン (Rafael Wong Naranjo) 氏と筆者のインタビュー (1995年9月), およびウォン・グループの内部資料 *Grupo Empresarial Wong*, Guayaquil, 1995による。
- (27) Larrea ed., *El banano en...*, pp. 103-104/Maiguashca, “El segundo ‘boom’...,” pp. 28-29/Programa Nacional del Banano, *Anuario: Banano ecuatoriano 90*, Guayaquil: Ministerio de Agricultura y Ganadería, 1990, p. 51.
- (28) Maiguashaca, “El segundo ‘boom’...,” p. 29.
- (29) *Grupo Empresarial Wong*, p. 8.
- (30) Ibid., p. 12.
- (31) イサイアス・グループの概要は次による。Fierro, *Los grupos financieros...*, pp. 293-307.
- (32) ここでの記述は, バグノ社総支配人のペドロ・イサイアス (Pedro Isafas Bucaram) 氏と筆者のインタビュー (1995年9月) による。

### 〔参考文献〕

- Conaghan, C. [1988], *Restructuring Domination: Industrialists and the State in Ecuador*, Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Corporación Noboa [1995], *Revista Corporativa BONITA*, Año 1 N° 1, Guayaquil: Corporación Noboa.
- Cueva Silva, J. [1964], *Comercialización del banano ecuatoriano*, Quito: AECA.

*El Comercio*, 30 de abril de 1994.

Ellis, F. [1983], *Las transnacionales del banano en Centroamérica*, San José: EDUCA.

Fierro, L. [1991], *Los grupos financieros en el Ecuador*, Quito: CEDEP.

Grupo Empresarial Wong [1995], *Grupo Empresarial Wong*, Guayaquil.

Hanson, D. [1971], "Political Decision Making in Ecuador: The Influence of Business Groups," Ph. D. dissertation, University of Florida.

Hidrobo, J. A. [1992], *Power and Industrialization in Ecuador*, Boulder, San Francisco & Oxford: Westview Press.

Kepner, C.D. & J.H. Soothill [1935], *Banana Empire*, New York: Columbia University Press.

Larrea, C., ed. [1987], *El banano en el Ecuador: transnacionales, modernización y subdesarrollo*, Quito: Corporación Editora Nacional.

Larrea, C. [1988], *Los cambios recientes en el subsistema bananero ecuatoriano y sus consecuencias sobre los trabajadores: 1977-1984*, Documentos de trabajo N° 1, Quito: FLACSO.

López, J.R. [1986], *La economía del banano en Centroamérica*, San José: DEI.

Maiguashca, L. [1992], "El segundo 'boom' bananero ecuatoriano," Tesis de maestría, Quito: FLACSO.

Navarro, G. [1976], *La concentración de capitales en el Ecuador*, Quito: Ediciones Solitierra.

Programa Nacional del Banano [1990], *Anuario: Banano ecuatoriano 90'*, Guayaquil: Ministerio de Agricultura y Ganadería.

*Progreso*, diciembre de 1986.

Riofrío Sáenz, J. [1995], *Banano en cifras y otras novedades 1995*, Guayaquil: Acción Gráfica.

Superintendencia de Compañías (Ecuador) [1995], *Las 1000 compañías más importantes del Ecuador*, Quito: Superintendencia de Compañías.

*Vistazo*, 16 de febrero de 1979, 18 de mayo de 1995.

新木秀和 [1993]「エクアドルの企業グループ——ノボア・グループの事例」(『ラテンアメリカ・レポート』第10巻第2号, 6月)。

新木秀和 [1996]「エクアドルのバナナ産業——成長から再編へ」(『アジア研ワールド・トレンド』第10号, 3月)。

武部昇 [1995]「転換期のバナナ貿易構造とラテンアメリカ」(『ラテンアメリカ・レポート』第12巻第4号, 12月)。