

## 国際ワークショップ報告

# 発展途上国のファミリービジネス

—アジアとラテンアメリカの比較—

星野 妙子

アジア経済研究所は去る2004年1月16日と17日、メキシコ、チリ、韓国、タイより4人の研究者を招いて、「発展途上国のファミリービジネス—アジアとラテンアメリカの比較—」と題する国際ワークショップを開催した。アジアとラテンアメリカというふたつの地域のファミリービジネスの現状と今後の展望をめぐって、2日間にわたり熱い議論が繰り広げられた。本稿ではその概要を紹介したい。

### 国際ワークショップの趣旨と主な参加者

発展途上国の企業は、中小企業のみならず大規模企業グループにおいても、特定のファミリーに



フェルナンド・レフォルト氏

より所有・経営が支配され、その支配が世代を超えて継承されるファミリービジネスであることが一般的である。たび重なる経済危機や経済のグローバル化による国際競争の激化にもかかわらず、ファミリービジネスは依然として発展途上国企業の支配的な形態であり続けている。なぜ発展途上国ではファミリービジネスが今もって支配的であるのか。ファミリーはどのように支配を維持しているのか。ファミリービジネスが支配的であることが、各国経済の現状、将来の発展にどのような意味を持つのか。他の形態の企業、たとえば経営史家A・D・チャンドラーが展望するような経営者企業が発展途上国に出現する可能性はあるのか。



キム・キウォン氏



ワークショップ参加者



パヴィダ・パナノン氏

ワークショップの目的は、以上のようなファミリービジネスをめぐる今日的な研究課題について、最新の研究動向を把握し、現地研究者を交えて意見交換を行なうことにあった。

ワークショップの実施母体となったのは、アジア経済研究所が平成15年度に実施した「ファミリービジネスの経営と革新——アジアとラテンアメリカの比較——」研究会である。この研究会ではラテンアメリカ5カ国（メキシコ、ベネズエラ、ブラジル、ペルー、チリ）、アジア3カ国・地域（韓国、台湾、タイ）を取り上げ、各国・地域の経済において支配的な地位を占めるファミリービジネスの現状分析を行なった。研究会の研究対象国の中から

4カ国を選び、各国の企業研究の第一人者を招き、最新の研究成果を報告していただいた。

ラテンアメリカからの招聘者は、メキシコの首都自治大学アスカポツァルコ校経済学部のセルソ・ガリド (Celso Garrido) 教授、チリのカトリカ大学ビジネス・スクールのフェルナンド・レフォルト (Fernando Lefort) 教授、アジアからの招聘者は韓国放送大学経済学部のキム・キウォン (金基元) 教授、タイのタマサート大学ビジネス・スクールのパヴィダ・パナノン (Pavida Pananond) 助教授である。いずれも各国のファミリービジネスの研究ですぐれた業績をあげている気鋭の研究者である。日本からはコメンテーターとして、小池洋一拓殖大学教授、服部民夫東京大学教授、末廣昭東京大学



セルソ・ガリド氏

教授、竹内恒理つくば国際大学助教授、以上4名のブラジル、韓国、タイ、アルゼンチンを専門とする第一線の研究者、ならびに、先進国との比較的地域からコメントしていただくために曳野孝京都大学助教授と中村尚史東京大学助教授の2名をお招きした。加えて、アジア経済研究所のラテンアメリカ研究者とアジア研究者が参加した（以下敬称略）。

### 星野「開会の辞」

会議の冒頭、主催者を代表して星野がワークショップの趣旨、アジア経済研究所における発展途

上国企業研究の変遷、「ファミリービジネスの経営と革新——アジアとラテンアメリカの比較——」研究会の概略を説明し、招聘者と参加者を紹介した。さらに、研究会の作業仮説、すなわち、ファミリービジネスにはそれ独自の合理性、効率性が存在するのではないか、ファミリービジネスの存続には発展途上国固有の社会・経済・政治環境が関わっているのではないか、さらに、ファミリービジネスは社会・経済・政治環境の変化に対応して、巧みに戦略、組織の革新を行なっているのではないか、という三つの作業仮説を紹介し、本ワークショップの論点としたいとの考えを述べた。

### 「発展途上国のファミリービジネス——アジアとラテンアメリカの比較——」プログラム

#### 1月16日

##### 第1セッション

報告：キム・キウォン（金基元：韓国放送大学、韓国）  
 “Chaebol Restructuring and Family Business in Korea”  
 コメント：浜口伸明（アジア経済研究所）

##### 第2セッション

報告：F・レフォルト（Pontificia Universidad Católica de Chile、チリ）  
 “Ownership Structure and Market Valuation of Family Groups in Chile”  
 コメント：北野浩一（アジア経済研究所） 安倍 誠（アジア経済研究所）

##### 第3セッション

報告：P・パナノン（Thammasat University、タイ）  
 “Mitigating Agency Problems in Family Business: A Case Study of Thai Union Frozen Products”  
 コメント：末廣 昭（東京大学） 坂口安紀（アジア経済研究所）

#### 1月17日

##### 第4セッション

報告：C・ガリド（UAM, Azcapotzalco、メキシコ）  
 “Large Family Firm Groups and New Competitive Conditions in Mexico since 1995: Tendencies and Challenges”  
 コメント：星野妙子（アジア経済研究所） 川上桃子（アジア経済研究所）

##### 第5セッション 総括討議

コメント：末廣 昭（東京大学） 小池洋一（拓殖大学） 服部民夫（東京大学）  
 曳野 孝（京都大学） 中村尚史（東京大学） 竹内恒理（つくば国際大学）

## 【キム報告】

### 韓国における財閥再編とファミリービジネス

第1セッションではキム韓国放送大学教授が1997年アジア通貨危機後の韓国の財閥改革について報告し(別記囲み参照)、それに対しブラジル研究者の浜口がコメントした。

浜口が提示した質問は次の3点である。第1の質問は、政府による財閥改革が改革半ばで減速した理由について、外国企業による破綻企業のM&Aに政府が危機感を抱いたためではないかという点である。第2の質問は、「政府は財閥改革を進める一方で、外資によるM&Aを阻むために、同一財閥内の企業間の議決権株式投資規制を緩和するという改革に逆行することを行なった」とのキムの説明に対するもので、そのことが財閥の改革遂行意欲をそぐ結果とならなかったのかという点である。第3の質問は、改革の評価に関して、厳格に改革を実施した場合にそれが株価に反映されているかという点である。

第1の質問に対してキムは、改革が減速した理由としては、財閥から政府への資金的・人的な働きかけがあったこと、企業統治改革の重点を置くべきところに政府が金融的救済を重視したこと、この2点が重要であるとの考えを述べた。第2点に対しては、株式投資規制の変遷とその背景が説明された。すなわち、1986年に株式投資規制が導入されたが、危機後に財閥の要求により廃止され、99年に規制が再導入されたが、規制実施開始年の2001年までに骨抜きにされたとのことである。第3点については、サムスンとそれ以外の財閥の株価が大きく差をつけている事実が紹介された。サムスンは韓国最大の財閥であり、チャンドラー的な意味で最も近代的な経営を行なっているといえる。危機の前後に大規模な経営機構改革を実施し

ており、こうしたことが同社の市場価値を高めているとの説明がなされた。

続いて参加者全員が加わって質疑応答が繰り返された。主な質問とキムの回答は次のとおりである。まず、財閥の独裁的な企業統治のあり方と、技術革新や企業成長との関係をどう理解するのかという質問に対し、韓国の財閥の場合、創業時点では創業者による革新が企業の発展を促すという関係があったが、経営者が代を重ねるに従い、誤った投資決定、規模の肥大化などの問題が明らかになってきたとの見解が述べられた。次に、何が企業改革の目標で、経営効率の面から所有者企業と、チャンドラー型経営者企業のどちらがいいと考えられるのかという質問に対しては、キム自身はステークホルダー重視の資本主義がよいと考えるが、シェアホルダー重視の資本主義の利点も考慮に入れる必要があること、改革の目標としては、透明性の確保、経営責任の明確化、専門性の確保が重要であるとの考え方が示された。これに関連して、韓国政府は財閥の廃止を改革の目的としていたのではないかとこの質問に対し、韓国大統領が1999年に「今の財閥が将来消滅する」と述べただけで、すぐに廃止するのと大きく異なるとの説明がなされた。改革が途中で減速した要因に関しては、韓国研究者の服部から、政治的な側面として、危機後、民衆と財閥の間に反米、反IMFという点で共通利益が生じ、それが改革を妨げた可能性があるとの補足説明がなされた。また、同じ韓国研究者の安倍によって、政府の改革の目標も、元来財閥への資本集中を問題視してきたところ、90年代末に企業統治改革という目標が入り混乱している、との補足説明がなされた。

報告者とコメンテーターの質疑応答の後、参加者から統計上の大企業の比重、企業統治改革への世銀、世論の要求の圧力について質問があった。

## ●キム報告要旨●

韓国の財閥はファミリーが経営支配するコングロマリットで、韓国の経済成長のエンジン役となってきた。しかし1997年アジア通貨危機を契機に、過剰債務により経営危機に陥る財閥が続出した。そのために、経営の透明性向上、グループ企業間の相互債務保証の排除、資本構造の改善をはじめとする8原則から成る財閥改革が政府主導で実施され、財閥の再編が現在進行中である。再編の特徴としては、破産企業の整理、事業の選択と集中、資産売却・資本金引き上げによる債務資本比率の改善などがあげられる。同時に企業統治改革によって、対内的には少数株主保護の強化、情報開示の徹底、子会社間の相互債務保証の禁止、独立取締役制の強化などが、企業外部の改革としてはM&A規制の緩和、債権者の権利保護などが実施された。財閥の過剰多角化は大幅に改善しつつある。財閥の経済に占める比重は再編後も大きく変わっていない。全体的にみると、危機後の大きな変化としては、(1)何人かの財閥総帥の支配力喪失と外資の支配力強化、(2)専門経営者の存在感の増大、(3)財閥にとっての訴訟の脅威の増大があげられる。ファミリービジネスが支配的企業形態として残るのは、制度的適応能力を有する、財閥改革が不十分である、支配による私的利益が大きいなどの理由による。結論として、(1)財閥はファミリーの経営支配を維持しながらも、古い経営スタイルを変えつつある、(2)財閥による違いは大きく、経営者企業と変わらない財閥も出現している、(3)専門経営者への権限の委譲は、制度的、法的、文化的な環境発展にかかっており、エージェンシー・コストの削減が決定的に重要である、の3点が指摘できる。

## 〔レフォルト報告〕

チリにおけるファミリーグループの  
所有構造と市場価値

第2セッションではレフォルトが企業統治の観点からチリの大ファミリービジネスのエージェンシー問題について報告し(別記囲み参照)、それに対しチリ研究者の北野と韓国研究者の安倍がコメントした。

レフォルトはファミリービジネスが非ファミリービジネスと比較して市場価値が低いことを統計的に示し、その理由として、次世代のファミリービジネスの事業継承者が必ずしも優秀ではない、少数株主のエージェンシー・コストが大きい、のふたつを指摘した。

これに対し北野は、企業の収益データに着目し、収益ランキング上位の多くがファミリービジネスであり、収益が必ずしも悪いとは言えないと述べ、別の解釈、例えばファミリービジネスは高い資本収益率を実現しているものの、少数株主がそれに見合った見返りを受けておらず、そのために市場の評価が低いという解釈もできると意見を述べた。別の仮説として北野は、チリの企業グループの多くは株式発行より借り入れによる資金調達を選好し、株価を重視しないのではないかと考えを述べた。この仮説に対しレフォルトは、グループ内融資などで資金調達における借り入れの比重は大きく、また高いコントロール・プレミアムの存在から市場株価が低く抑えられている可能性が高いことを指摘した。

レフォルトの計測結果に対する別の批判として、安倍は、ファミリービジネスと非ファミリービジネスを比較した場合、前者の市場価値が低いとの結論に対し、非ファミリービジネスが外資であるならば、統計結果の差はファミリー、非ファミリ

ーというより、外資の経営スタイルやノウハウなどによるものとの解釈も成り立つとコメントした。レフォルトはその可能性もあり得ることに同意した。これに関連して別の参加者からは、外資とファミリービジネスと比較した場合に、経営の手法や戦略に違いがみられるかという質問が出された。これについてはよく判らないという回答であった。

この他に安倍からは、チリの企業統治の特徴として年金基金などの機関投資家の役割が指摘されていたが、彼らがファミリービジネスに投資し、モニタリングしているとすれば、ファミリービジネスの市場価値が低いのはなぜか、チリのピラミッド型企業構造では下位の企業でもファミリーの所有比率が高い理由はなぜか、ファミリービジネスの歴史は浅いとのことだが、二代目が経営に関わるなど継承の兆候がみられる企業があるか、専門経営者の登用がどの程度進んでいるか、などの質問が出された。

最後の質問に対しては、レフォルトから継承の兆候がみられるケースがいくつか存在する、専門経営者の登用も進んでいる旨の発言があった。時間の都合上、その他の質問に対する回答に代えて、レフォルトから企業統治改革の進捗状況の説明があった。それによれば、チリの企業統治改革は開始されてまだあまり時間がたっておらず、その影響については明らかになっていない。企業改革には3年の猶予期間（現在も猶予期間中）があり、ほとんどの企業はまだ新制度を適用していない状況である。韓国の場合と異なり、企業改革の背景に企業グループを解体するという政府の意図が存在するとは考えられない。外資に関しては、株主と経営者、あるいは支配株主と少数株主の間に存在する従来のエージェンシー問題に加えて、本国の本社と出先の経営陣の間という別のエージェンシー問題も存在することが指摘された。

#### ●レフォルト報告要旨●

チリは過去30年間に2度の民営化、たび重なる経済危機を経験し、その間に大企業の陣容は大きく変化した。報告者は、さまざまな資料・情報を用いてチリの上場大企業に関する包括的なデータベースを作成した。その分析によれば、チリの上場大企業の支配的な形態は、持株会社を頂点とするピラミッド型所有構造を持つコングロマリットで、キャッシュフロー・ライトとコントロール・ライトの乖離が生じている。投資家に対する保護は、OECDの企業統治16原則のうち7割程度の達成率であり、問題点としては、所有情報の未開示、支配株主による取締役会支配を指摘できる。2002年において上場企業の8割がファミリービジネスで、そのうちの7割がコングロマリットであった。報告者はファミリーの所有経営支配が企業の市場価値にどう影響しているかをみるために、エージェンシー問題に関わるさまざまな指標（企業レベルとグループ・レベル各々のキャッシュフロー・ライトとコントロール・ライトの乖離度、コングロマリットの傘下企業か否か、ファミリー所有か否かなど）の企業の市場価値（トービンのQ）への影響をパネル回帰分析によって計測した。その結果、高度に所有が集中したチリの企業では、家族による経営支配が低い市場価値を伴うことが明らかとなった。チリのファミリーは、所有と経営を一致させることでエージェンシー・コストを削減することに成功しているかもしれないが、非ファミリービジネスよりも大きなエージェンシー・コストを少数株主に発生させており、それに対して市場がペナルティーを課しているといえる。

## 【パナノン報告】

ファミリービジネスにおける  
エージェンシー問題の緩和—タイ・ユニオン・フローズン・プロダクツ (TUF)  
の事例—

第3セッションではパナノンのタイの大ファミリービジネスに関する報告(別記囲み参照)に対し、タイ研究者の末廣とベネズエラ研究者の坂口がコメントした。

末廣はTUFが、食品部門に特化する輸出志向の企業グループである、二代目世代のファミリービジネスで事業継承に成功している、主要な事業が日本企業とのジョイント・ベンチャーである、ファミリーの所有経営支配が維持されている、などの特徴を有し、ファミリービジネスとしては好事例であることを指摘したのちに、以下のような質問を行なった。第1の質問はエージェンシー問題に関するもので、TUFの場合、誰がプリンシパルで誰がエージェントかという点、特に事業のキーポジションを占める日本企業が、どのように位置づけられるのかという点である。第2の質問は、TUFの急成長における専門経営者の役割に関するもので、急成長は二代目がMBAを取得し米国から帰国した後に実現したが、ファミリー外の専門経営者や日本人の役割はどの程度重要であったのかという点である。第3点は、好業績と優良企業統治との関係である。業績が好調であるから優良企業統治と評価されたのであって、業績が悪い場合には優良企業統治と評価されることはないのではないかと疑問である。同じ疑問は坂口からも出された。加えて坂口は、事例としてのTUFのおもしろさ、ファミリービジネスを議論する場合に大企業と中小企業、企業グループ形成のロジックとファミリーの所有・経営支配のロジックを、

それぞれ分けて考える必要があるとのパナノンの指摘に賛同するとの意見を述べ、疑問点として、上記の点以外に、TUFが1997年通貨危機をどのようにしのいだのか、特に外資系企業の乗っ取りの危機はなかったのかという点を質問した。

質問へのパナノンの回答は次のとおりである。プリンシパルとエージェントは誰かという点について、いずれもファミリーとの答えであった。日本企業は20年以上のつきあいで今のところ友好的な関係を維持しており、米国企業がジョイント・ベンチャーの相手方をしばしば買収するのに対し、日本企業は買収にあまり関心を持たないとの補足説明がなされた。好業績と優良企業統治の関係、1997年通貨危機の影響については、TUFは拡大戦略を採っておらず危機の影響が小さかった、97年通貨危機以降、少数株主とファミリーの対立は起きていない、という事実関係が説明された。急成長への専門経営者の貢献については、二代目の能力に負うところが大きいとの考えが示された。

コメントの後に、参加者からの質問と意見が出された。チリのレフォルトからは、チリでは投資家が取締役会に参加した場合に企業統治の改善がみられたこと、ジョイント・ベンチャーの相手に敵対的買収を受けた例が存在することなど、企業統治の改善と敵対的企業買収について、チリの経験が紹介された。

先進国の事情に詳しい曳野からは、TUFの事例は事業多角化しているわけではないので、厳密には企業グループとはいえず、この主の企業組織は米国のシカゴ食肉会社の事例と変わらないとの意見が出された。

以上の三つのセッションで第1日目は幕を閉じた。



## ●パナノン報告要旨●

タイのファミリービジネス研究は、中小企業研究と大規模ビジネス・グループ研究に二分できる。大規模ファミリービジネス・グループがなぜ存続を続けているのかを考えると、論点を、なぜビジネス・グループが存続し発展するのかという点と、なぜビジネス・グループがファミリーの所有・経営支配の下にあり続けるのかという点のふたつに分けた方がよい。先行研究では、前者は、市場の不完全性、社会的関係のパターン、情報の非対称性などの理論的な観点から説明されてきた。後者については、実証分析によって、世代交代に伴う事業多角化、家族資産拡大のための急成長分野への進出、内部資金を用いた事業多角化とピラミッド型所有構造の選好、ファミリーの経営支配の利点などが明らかにされてきた。ファミリービジネスの企業統治研究では、ファミリーの利益に偏向した経営支配の問題が指摘され、論点として所有と経営の分離、取締役会の独立性、少数株主の役割、情報開示などがあがっている。アジア最大の鮪缶製造のファミリービジネス、タイ・ユニオン・フローズン・プロダクツ (TUF) の場合、ファミリーの所有経営支配の下にあるが、業績は好調であり、情報開示も積極的で、企業統治の優良企業として高く評価されている。発展途上国の制度的環境に効率的に対応できるという理由から、ファミリービジネスはタイの支配的な企業形態であり続けるだろう。TUF の事例は、明瞭な業績ベースの戦略がファミリーと非ファミリーのステークホルダーの利益の一本化を可能にし、エージェンシー問題から生じる対立を少なくすることを示しているといえる。

## 〔ガリド報告〕

### 1995年以降のメキシコにおける 大ファミリー企業グループと新しい競争環境 ——傾向と挑戦——

国際ワークショップ2日目、最初のセッションである第4セッションでは、メキシコのガリドが、1995年メキシコ通貨危機前後の大ファミリー企業グループの変化を報告(別記囲み参照)し、それに対しメキシコ研究者の星野と、台湾研究者の川上がコメントした。

星野のコメントは次の4点であった。第1に、報告でメキシコ大ファミリー企業グループに対する非常に悲観的な見通しが示されたが、アジアと比較した場合、企業改革がかなり進んだ段階にあること、マクロ経済指標自体は長期に安定していることなどを考えれば、楽観的な評価も可能ではないか。第2に、ガリドは資金調達源として株式市場の役割を重視するが、メキシコ企業にとって上場の意義は、資金調達事自体というより、市場の審査を通過したというアナウンス効果がより重要であるという研究が存在する。事実、新規の株式発行はそれほど行なわれていない。第3に、いくつかの大企業グループが苦境に陥っているのは、銀行や鉄鋼など世界的規模での産業再編、民営化への無謀な参加などそれぞれ個別の理由があり、国内の経済環境ですべて説明するには無理がある。第4に、政策提言として大ファミリー企業と中小企業との事業統合をあげているが、中小企業は大ファミリー企業以上に短命で脆弱であり、いさほど容易ではない。

続く川上のコメントは次のとおりである。第1に、報告はファミリービジネスというより、主として大規模企業グループの動向とマクロ経済の分析であり、企業の内部構造についても分析すべき



であった。第2に、ガリドは大企業への集中を指摘するが、企業数や従業員数でみればそうともいえず、韓国や台湾ほど集中は進んでいないといえる。第3に、経済危機にもかかわらず大企業の顔ぶれは変わっておらず、この事実は大企業が安定的事業であることを意味するのではないか。第4に、星野と同様、大ファミリービジネスと中小企業の事業統合は困難ではないかと考える。第5に、台湾の事例を述べれば、1960年代から80年代の成長期には輸出志向の中小企業が成長の原動力となった。大ファミリービジネスは中小企業に中間財を提供することで間接的に国際競争にさらされてきた。メキシコ企業の場合、競争力の源泉は何であるのか。

以上の質問に対し、ガリドから次のような応答があった。第1に、指摘のようにメキシコ経済についての見方は悲観的であり、メキシコはゆっくりと避けられない経済危機に向かっているとの彼の考えが明らかにされた。第2に、指摘のとおり大企業の自然淘汰が進んでいないことを認めた上で、考えられる要因として、企業と政府の話し合いで政府による救済が行なわれていること、その影響で公的債務がふくれあがっているとの説明があった。第3に、中小企業の状況については、同様の認識をもつこと、すなわち、中小企業は数こそ変わっていないが、市場による淘汰があり、その顔ぶれは大きく変化し、淘汰によって知識が蓄積されない状況となっている実情が指摘された。第4にメキシコの競争力の源泉については、高い経営能力であるとの考えが述べられた。その能力を別のラテンアメリカ諸国へ進出することで発揮しているが、知識に基づいた競争力を持たないことが問題であるとの指摘があった。

#### ●ガリド報告要旨●

メキシコ経済は1995年の経済危機以降、急速に回復した。しかし輸入中間財を投入する輸出向け製造業部門は拡大しているものの、国内市場は停滞しており、経済の分極化が進んでいる。大規模ファミリービジネス・グループについては、米州内で多国籍企業化しているところもあるが、経済危機後の改革の中で国内金融機関が軒並み外資に買収されたこともあり、ドル債務への依存が拡大しており、不安定な状況にある。マキラドーラを中心に外資の進出も活発化しているが、ペソの過大評価が原因で人件費が高騰し、製造業拠点の中国へのシフトもみられる。大規模ファミリービジネスは、90年代初めに、経済環境がそれまでの保護主義的なものから新自由主義経済改革によって競争的なものへと変わったことで、企業改革の実施を余儀なくされ、外資との同盟、事業の選択と集中、民営化企業の取得、専門経営者の登用、国外でのM&Aなどの事業再編を進めた。しかし少ないR&D投資、伝統的な製品への事業特化、事業拡張のための多額の外貨建て債券の発行、それによる債務負担の増大、為替リスクなどの問題を抱えている。95年以降は、破綻銀行の外資による買収により資金調達がより困難となった。また債務の膨張により金融面での脆弱性が増している。さらに輸出依存が増したために、国際市場の変動に企業業績が連動するようになった。政府や国際機関は、第二世代の制度改革の必要性があると主張している。このままでは外資によるメキシコ企業の買収が続くことが予想される。大規模ファミリービジネスは国内の中小企業との事業連関を強化することで、経済の立て直しに貢献すべきである。

## 総括討議

ワークショップを締めくくる総括討議では、まず星野が、本ワークショップの趣旨に照らしながら、四つの論点、すなわち、ファミリービジネスは生き残れるか、ファミリービジネスの合理性と効率性、アジアとラテンアメリカの相違、ファミリービジネス研究の方法論について、議論の整理を行なった。

コメンテーターからは、それを受けていくつかの重要な論点が提示された。

末廣は企業形態の進化モデルとして、バーリーミーンズ・モデル、チャンドラー・モデルと対比させて、縦軸に経営階層組織の発展、横軸に多角化の程度をとり、経営資源（人材、資金、技術）の限界を曲線でグラフ上に示した独自のファミリービジネス・モデルを提示した。グローバル化前とグローバル化後のふたつのモデル図が示され、縦軸と横軸の位置によってタイのファミリービジネスを類型化した上で、グローバル化以前と以降に各類型のファミリービジネスの位置がどう動いたかが示された。グローバル化の時代に入って、「権威主義的」グループが崩壊する一方、特定領域に特化したグループが台頭しつつある現状が明らかにされた。特化型グループのなかからチャンドラー型の近代企業が出現する可能性について興味深い示唆がなされた。

服部は社会学的な視点からのコメントを行なった。それによれば、三井財閥では8～10家もありながら、300年以上にもわたり分家が回避された。また家族は経営を専門経営者に委譲し、自らは配当収入を得るに止まった。住友も同様であった。これに対して韓国では、家産は継承にあたって分割されるため、グループの分割が構造的に埋め込まれている。ファミリービジネスの特性を考える

上で、それぞれの社会における「家」の構造に注目する視点が不可欠であることを強調した。

小池は企業戦略の重要性についてコメントした。すなわち、ワークショップの議論のなかでは、所有構造・統治構造が企業の戦略を決定するという認識が前提とされていたと思われるが、実際には逆の規定関係、すなわち企業の戦略が、所有・統治のあり方を規定するという側面もあるという指摘である。その事例として小池は、家族とビジネスパートナーとの間で戦略的提携が行なわれたTUFのケースをあげた。

米国経営史に詳しい曳野は、ファミリー企業と経営者企業の相違点についてコメントした。曳野は、経済発展段階に対応した経済エージェントとして、新興工業国の大ファミリー企業と成熟経済国の大経営者企業を対置させ、企業統治（所有と支配）、経営（人員配置と階層化の程度）、戦略（多角化、技術、コア・コンピテンス）、構造、経済発展への貢献の各項目について特徴を示した対照表を提示した。その上で、米国においても、ファミリー企業は重要な位置づけを占めているが、そのなかで、証券市場が好むような、高度に専門化した、資本市場の動向に敏感なタイプの企業が興隆しつと指摘した。また、経済発展への貢献について、ファミリー企業は効果的（effective）ではあるが効率的（efficient）とは限らず、この点は経営者企業についても同様であるとの意見を述べた。

中村はファミリービジネスの定義についてコメントした。まず、創業者企業とファミリービジネスは分けられるべきであるとの意見を述べた。ファミリービジネスについては、創業者ではなくその家族が所有し、家族、ないしは家族が委託した経営者が経営にあたる企業と定義づけるのが妥当であろうとの考えを示した。また、ファミリービジネスのメリットとして、内部市場が活用できる



末廣昭氏



竹内恒理氏



中村尚史氏

ことに加えて、オーナーの「評判」を利用できる、変化に対して敏速な対応がとることを指摘した。さらに、三井財閥では「君臨すれど統治せず」が実現されていた事実を紹介した。

竹内は、ラテンアメリカでは外資が大挙して進出してくるなかで、多くのグループが崩壊した事実を指摘し、多くのファミリービジネスが成功し存続する一方で、多くのグループが消滅の道をたどることについて、何がこれを分けているのか、今後究明していく必要がある旨のコメントを行なった。

以上のコメントを受けて、参加者全員が参加して討議が行なわれた。数多くの論点が提出され、それぞれについて多様な意見が述べられた。以下においては、多くの意見が出された論点に絞って、紹介する。

服部のコメントに関連して、エマニュエル・トッドの議論が紹介された。それによれば、社会は家族と相続に関する二つの軸（父子関係が権威主義的か否か、兄弟間で相続分が異なるか否か）で分類できるとされるが、この基準では中国とラテンアメリカが同じ象限（権威主義的父子関係かつ均分相続）に位置することになる。しかし二つの地域のファ

ミリービジネスは大きく異なる。つまり、両者の違いを生じさせる別の要因が存在することを示唆するとの指摘である。

中村の主張するファミリービジネスの定義については、家族が経営にあたるケースと、専門経営者への委任が行なわれるケースも分けて考えるべきとの意見が出された。この意見に対し中村から、定義は森川英正のもので、森川が重視するのは、カリスマ性と指導力のある創業者と、それを欠くことの多い家族の違いであるとの補足説明がなされた。

曳野の効率性の指摘に対して、ファミリービジネスを論じるにあたっては効率性だけで論じるのではなく、規範的な視点も持つべきとの意見が出された。発展途上国のなかに生きている人間にとっては、財閥の問題は効率性だけでは論じられないとの意見であった。一方で、別の意見として、ファミリービジネスを論じる際には、非効率な形態であると暗黙の想定がある場合が多いが、実際には少なからぬファミリービジネスがさまざまな工夫を通じて効率性を発揮していること、ファミリービジネスがダイナミックな存在であることを

認識する必要があるというものもあった。

竹内の成功例と消滅例の違いに関連して、ファミリービジネスをめぐる論議で注意しなければならないのは、しばしば、議論が成功した事例に偏り、失敗した事例に関する検討が行なわれないことであるとの意見が出された。

ファミリービジネスの企業統治については次のような意見が出された。まず現在、各国で行なわれている企業改革の方向性について、アングロサクソン型・チャンドラーモデル的な企業を作り出す方向に向かっているのか、あるいはファミリービジネスの利点を生かした、競争力のあるファミリービジネスを作り出す方向に向かっているのか、その方向性について議論する必要があるとの意見が出された。改革に関連しては、法制度的な観点からファミリービジネスを考える場合、法が遵守されるか否かのリスクを、企業がどう管理するか、さらに法システムの実効性がどの程度なのか、この二つの視点が必要であるとの指摘があった。

以上のように、ワークショップでは2日間にわたり、ラテンアメリカとアジアのファミリービジネスの現状と展望について、密度の濃い議論が展

開された。討議のために十分な時間を配分したつもりであったが、時間超過により途中で議論を打ち切らざるをえないシーンが幾度となくあった。それぞれの参加者にとって、新たな情報と視点に触れ研究の幅と深みを増すための、刺激に富んだ非常に貴重な機会となり、特に、アジアとラテンアメリカの研究者が議論し合うなかで、自らの研究対象の特殊性と普遍性を認識できたことは大きな収穫であった。

(ほしの・たえこ／地域研究センター主任研究員)

〔付記〕 ワークショップのプロシーディングスはアジア経済研究所のホームページ (<http://www.ide.go.jp>) の「講演会・セミナー」―「その他国際会議等」で閲覧可能です。



右からパヴィダ・パナノン氏、末廣昭氏、川上桃子氏、坂口安紀氏



小池洋一氏



曳野孝氏



服部民夫氏