

末廣昭著

『ファミリービジネス論——  
後発工業化の担い手——』

名古屋大学出版会 2006年 iv+372ページ

佐藤百合

I

本書は、著者が長年取り組んでいるタイの企業研究を「ファミリービジネス」という視点から掘り下げ、そこから導かれる論理を広く後発国に共通する経済主体論に発展させたものである。

1997年のアジア通貨危機は、「奇跡」と謳われた東アジア経済に対する高い評価を失墜させた。危機の元凶のひとつとして、そこでもわかに注目を集めたのがファミリービジネスであった。危機国の地場有力企業の多くがファミリービジネスであり、ファミリービジネスゆえの企業ガバナンスの脆弱さが債務危機を招いたという見方が浮上したのである。世界銀行はこの見方を裏づける調査を行い、その後各国ではアングロ・アメリカ流の企業ガバナンス改革が実施されていくことになった。

こうしたファミリービジネス悪玉論とは逆に、ファミリービジネスを後発国にとっての重要な経済主体と見なす議論がある。市場が未発達でリスクの高い環境の下で後発国が工業化を推進する際に、家族が所有支配する企業は希少な経営資源を動員するための経済合理的な組織形態だという見方である。本書の著者もかつて、地場の大規模なファミリービジネスを国営企業、多国籍企業と並ぶ後発国の3大支配的資本とする「鼎構造論」を提示している [Suchiro 1989; 末廣 2000]。

本書は、ファミリービジネスを脆弱で後れた組織形態と見なす議論とは一線を画す立場をとっている。そうした見方は、後発国のダイナミックな工業発展

と企業組織とを関連づけて論じていないからである。その一方で、ファミリービジネスを後発工業化の初期段階のみに有効な組織形態とする捉え方にも疑問を呈している。なぜなら、その見方ではファミリービジネスが中進国化した諸国においてもなお発展している現実を説明できないからである。

そこで本書は、この両極の認識ギャップを埋めるべく、ファミリービジネスを読み解く3つの論理を提起する。それは、ファミリービジネスが後発国において存続する論理、中進国化しても発展を続ける論理、経済のグローバル化と自由化という新たな環境の下で生き残っていく論理である。存続、発展、生き残りという3つの論理でファミリービジネスの進化のダイナミズムを切ってみせたところに本書の真骨頂がある。では、その3つの論理とは何か、どのようにそれが導かれたかを以下にみていこう。

II

本書の構成は次のようになっている。

序 章 ファミリービジネス論の課題と論点

第I部 所有構造と経営体制

第1章 後発工業化論——工業化の「担い手」としてのファミリービジネス

第2章 創業・発展・事業の継承——220グループ・所有主家族の実証的研究

第3章 経営的臨界点——存続、発展、淘汰・生き残りの論理

第4章 経営者と経営体制——創業者一族、内部昇進者、外部リクルート者

第II部 歴史的展開と通貨危機後の再編

第5章 ファミリービジネスの歴史的展開——事業基盤、時代環境、政府の政策

第6章 証券市場改革とコーポレート・ガバナンス——情報開示ベースの企業淘汰システム

第7章 金融制度改革と商業銀行の再編——金融コングロマリットの崩壊

終 章 ポスト・ファミリービジネス論

まず序章において、本書の課題が示される。著者は、これまでのファミリービジネスの捉え方として、所有と経営が分離し、やがて経営者支配に移行するとしたバリー＝ミーンズ、企業内に経営階層組織が発達し経営者企業に移行するとしたチャンドラー、未熟な株式市場や企業法制と連動した脆弱な制度の一環と見なす企業がバナンス論の3つを紹介する。そして、ファミリービジネスを歴史的存在あるいは後れた組織形態と捉えるこれら既存の議論では、ファミリービジネスが多くの後発国で存続し発展を続けている実態を説明できないとして、ファミリービジネスの存続、発展、生き残りの論理を解明し将来を展望することを本書の課題として設定する。本書は、ファミリービジネスという概念を広く捉え、家族・同族支配企業と、複数の個人・家族が共同で所有経営するパートナーシップ型企業の双方を定義の範囲に含めつつ、それら企業が世代を超えて継承され大規模化・多角化した「財閥型ファミリービジネス」を分析の中心に置くとしている。

本書は2部構成になっており、第Ⅰ部は所有と経営の観点から、第Ⅱ部は歴史的な発展・再編プロセスの分析から上記の課題が追求される。

第Ⅰ部の第1章では、後発工業化の担い手としてのファミリービジネス論という著者の基本的視座が明らかにされる。著者はタイの国内民間大企業を1970年代末と80年代末の2時点において精査し、個人・家族による所有、同一家族による経営が約6割またはそれ以上の比重を占めている事実を示し、ファミリービジネスがタイ経済の主要な担い手のひとつであることを実証する。そして、それらファミリービジネスの発展パターンである事業の多角化が、ひとつには後発工業化という条件に規定されていることを指摘する。すなわち、市場の狭隘性、外国資本・技術へのアクセス、政府による工業投資奨励策が事業の多角化を促したという。

第2章では、より本格的なファミリービジネスの検出作業が行われる。著者は1997年時点のタイ企業1800社の株主データから、著者が独自に蓄積した企業データや『葬式頒布本』、その他さまざまな情報源を糾合して220の所有主家族を特定し、外資系や

政府系を含む売上上位1000社のなかでこれら家族の所有企業が売上高の約6割、総資産額の7割までを占めるという分析結果を導く。さらに、220所有主家族について次のような発見をする。過半の129家族がすでに世代交替を経験し、そのうちの約半数が長男を後継者として事業が継承されている。経営面では、経済規模の大きい所有主家族ほど閉鎖型（家族の排他的経営）を脱してハイブリッド型（家族と俸給経営者）またはオープン型（キーポストが俸給経営者）に移行している。

前章までの実証を踏まえてファミリービジネスの存続、発展、生き残りの論理を考察する第3章は、本書の核心部分を成している。まず存続の論理では、著者は、ファミリービジネスを後発工業化の初期段階に経済合理的な形態と見なす「後発国仮説」よりも、ファミリービジネスが主体的に存続を図る組織的営為を重視する。それは、所有・経営・継承のメカニズムである。すなわち、ピラミッド型あるいは株式相互持合いにより所有権の分散を避け、所有主家族が取締役会長と社長（CEO、最高経営責任者）を押えて経営支配権を維持し、長男を後継者にして事業の分裂を回避する。前章で検出した220家族の約9割が広義の華人系だが、必ずしも長男を家業の継承者としめない中国の伝統的家族原理とは異なり、タイでは長男が事業継承の要に置かれていることに著者は注目する。

発展の論理では、「経営的臨界点」というキーワードが提起される。ファミリービジネスは、投資資金、人的資源、生産技術・情報知識という3つの経営資源で限界に直面し得る。ファミリービジネスという組織形態が限界に達するぎりぎりの境界線を経営的臨界点と呼ぶ。ファミリービジネスが発展を続けるには、この臨界点を押し上げる努力がなされなければならない。縦軸に「俸給経営者の登用度」、横軸に「事業の規模拡大と多角化」ととると、原点から外側に向けて臨界点を表す円弧を押し上げ、ファミリービジネスの領域を広げていく。ファミリービジネスは、資金的制約を克服するために、当座貸越を使った銀行借入、内部資金市場の活用、金融自由化後には株式市場上場や海外借入を行ってきた。

人的資源の調達においては高学歴の家族内後継者、内部昇進者、外部リクルート者の三者を連携させ（「三者結合」）、技術・情報面では外資との合弁事業を活用して臨界点を押し上げてきた。

生き残りの論理では、事業の「選択と集中」と経営改革が重視される。著者の観察によれば、通貨危機後の再編の結果、タイで生き残ったファミリービジネスは事業のコア・コンピタンスを明確にし専門経営者による経営改革に成功したグループであり、淘汰されたのは所有主家族の閉鎖的経営になる多角化グループまたは事業特化グループであった。

第4章は、ファミリービジネスが人的資源の限界を克服すべく、経営組織のなかで所有主家族と俸給経営者をどう配置しているかに焦点を当てる。著者は1987年と2000年の2時点でタイのトップ経営陣の属性を精査し、所有主家族と内部昇進者と外部リクルート者の「三者結合」が基本形であること、ただし、後二者の俸給経営者の比重は企業の年齢や産業の高度化に対応して高まるわけではないことを論証する。したがって、俸給経営者を活用しながらも、ファミリービジネスは経営者企業へと単線的に進化しているわけではないと結論づけている。

第Ⅱ部の第5章は、過去150年におよぶタイのファミリービジネス発展史である。19世紀末以降、血縁ネットワークと政治的コネクション（徴税請負制度）により勃興したコメ輸出商は、1932年の立憲革命を機に5大コメ財閥に淘汰され、現在にいたるファミリービジネスに発展する。1960年代以降の工業化の下では、4大金融コングロマリット、輸入代替産業の製造業グループ、農産品輸出のアグリビジネス・グループが出現する。これら既存のグループに加えて新興のグループが1980年代末からのブーム期に重化学工業とサービス業に一齐に多角化を進めたが、97年の通貨危機で大規模な淘汰に晒される。

続く第6章と第7章は、通貨危機後のタイのファミリービジネスの再編を、2つの制度改革、すなわち証券市場改革、金融制度改革の観点から分析している。通貨危機後のタイにおける証券市場改革の目的は、社外役員制や情報開示などによって上場企業の企業ガバナンスを改善することであった。著者の分析によ

れば、証券市場改革に積極的に対応できたのは、事業の「選択と集中」と経営改革を重視するファミリービジネスであり、全体のなかでは少数派であった。

通貨危機とその後の金融制度改革は、タイの金融部門に深刻な影響を与えた。金融会社の閉鎖、商業銀行の外国銀行への売却が相次ぐなかで、金融コングロマリットは生き残りはしたが、所有主家族による株式保有率は大幅に低下した。経営においては、外国人専門家による改革を断行して脱ファミリービジネス化を図る事例と、逆に所有主家族の経営権を強化して経営改革を推進する事例とに分化していると著者は論じる。

終章は、ファミリービジネスは今後も生き残るのか、それとも衰退あるいは経営者企業へと移行するのかを問うている。危機後に生き残ったファミリービジネスを検討するかぎり、所有主家族による所有は低下しても（所有の分散化）、経営はハイブリッド型、すなわち、俸給経営者を登用しつつも最高意思決定権は家族が保持しており、経営者企業には転化していない、と著者は分析する。その一方で、生き残ったファミリービジネスが経済のグローバル化の下で成長産業に進出し産業発展の牽引役を果たすことについては、著者は悲観的である。成長産業の主役は外資系や政府系の経営者企業にとって代われ、「タイにおいてファミリービジネスが、かつてのように『後発工業化の主役』としての役割を果たす時代は終わりつつあるのではないか」(301ページ)との展望によって、本書は結ばれる。

### Ⅲ

本書を手にした読者は、タイの企業に関する膨大な量のデータ・一次資料の蓄積、圧倒的な作業量を要する克明な分析、豊富で多彩な事例、そして幅広い関連文献の渉猟と丁寧な言及にまず驚かされるだろう。タイの企業研究は、この分野で世界的水準の業績を上げている著者のまさしく独壇場であり、百科事典的な情報に裏づけられた論証には迫力がある。

しかし、本書の意義は、その膨大なデータ分析に埋没することなく、分析結果を土台に抽象化した論

理を導き出し、既存のさまざまな仮説を包摂する、あるいは乗り越える、独自の論理体系を組み立てたことにこそあると評者は考える。それが、ファミリービジネスの存続・発展・生き残りの論理である。

この3つの論理の意義をこのように高く認めたいので、いやだからこそ、この論理についての疑問点を以下に挙げて議論を試みたい。

まず、2点ほど確認しておきたい。1点目は、存続の論理についてである。序章と第1章では、存続の論理は、ファミリービジネスを後発性の条件の下で経済合理的な形態とみる後発国仮説に依拠している。しかし、第3章で後発国仮説は否定され、所有・経営・継承の3つの面でファミリービジネスが存続を図る論理が提示される。ファミリービジネス「だからこそ」存続すると捉える論理から、ファミリービジネス「であるにもかかわらず」存続する論理へと転換しているのである。後者の論理は、ファミリービジネスの弱点や限界を前提にしている。これまで発展途上国企業研究者の間では、後発国仮説の方がむしろ主流の見方であったが、タイのファミリービジネス発展史やラテンアメリカの事例を視野に入れた著者が思索を進化させたと理解してよからうか。

2点目は、発展の論理についてである。この論理が「経営的臨界点」の押し上げとして説明される際には、資金、人的資源、技術・知識という3つの資源制約の克服と捉えられる。一方、その臨界点が図示されると、「俸給経営者の登用度」と「事業の規模拡大と多角化」の2つの軸によって描かれる。この関係は次のように考えてよいだろうか。「俸給経営者の登用度」には人的資源の限界克服が、「事業の規模拡大と多角化」には資金と技術・知識の限界克服がそれぞれ対応する。「俸給経営者の登用度」は、チャンドラーのモデルにある「経営階層組織の発展」を著者が置き換えたものであることから、発展の論理の決定要因をごく単純化すると、経営の近代化と事業の拡大の2つに絞ることができる。

ここで本書の提示するファミリービジネスの進化の論理体系を、いま一度やや単純化しながら整理してみよう。まず、ファミリービジネスの存続の論理では、所有、経営、継承の3つの変数が重視され、

それぞれ所有権の集中、経営権の掌握、継承の制度化によって存続が図られる。次に、発展の論理では、経営と事業の2つの変数が使われ、それぞれ経営の近代化（俸給経営者の登用による人的資源制約の克服）と事業の拡大（資金制約と技術・知識制約の克服による事業の規模拡大と多角化）によって発展が確保される。生き残りの論理でも同じく経営と事業の2つの変数が使われ、経営の近代化と事業の「選択と集中」によって生き残りが図られる。そして、終章で著者が示すファミリービジネスの将来展望では、所有と経営の2つの変数が重視され、それぞれ所有の分散化、経営の近代化かつ経営権の保持という方向性が示される。

このようにみると、著者の提示するファミリービジネスの進化の論理体系は、所有、経営、継承、事業という4つの変数の組み合わせで成り立っている。存続、発展、生き残り、将来展望の4つの進化局面を通じた長期的な方向性は、所有は集中から分散へ、経営は閉鎖的掌握から近代化・ハイブリッド型へ、継承は制度化へ、事業は拡大から集中へ、ということになる。4つの変数のうち、全局面に共通して現れる変数が経営であり、しかもそこで著者が一貫して重視するのがハイブリッド型、すなわち俸給経営者を登用しつつも最高意思決定権は家族が保持する経営形態である。適正なハイブリッド型経営を実現すること、これが著者のファミリービジネス進化の論理体系のなかで最も重要なカギを握る要素といってよいだろう。

さて、このようにファミリービジネスの進化の論理体系を単純化すると、いくつかの疑問点が浮かんでくる。まず第1の疑問点は、同じ2つの変数を使った発展の論理と生き残りの論理の関係、すなわち、ファミリービジネスの経営的臨界点を押し上げることと、経済のグローバル化の下でも生き残る論理とはどのように関係するのかという点である。俸給経営者を登用したハイブリッド型経営によって、人的資源の面で臨界点を押し上げることは、生き残りの論理と整合的である。ところが、外部資金の動員、技術・知識の外国依存によって臨界点を押し上げることによってファミリービジネスが進めた事業の拡大は、その後の「選択と集中」によって逆の方向に

向かった。むしろ、重債務と競争力の欠如を招いて淘汰の原因にさえたのである。すなわち、発展の論理を生き残りの論理に照らせば、経営の近代化（ハイブリッド化）は正しい方向だったが、資金・技術の安易な動員による事業拡大は生き残りの論理によって否定された、ということではないか。

第2の疑問点は、ファミリービジネスの進化のカギを握るハイブリッド型経営にも、実は深刻な問題が潜んでいるのではないかと、いう点である。それは俸給経営者のインセンティブ問題である。経営の最高意思決定権を握るトップポストが常に所有主家族に握られるとしたら、有能な俸給経営者ほどスピノフの誘因が強く、企業内に定着しにくいことは容易に想像がつく。適正なハイブリッド型経営を持続可能なものにするには、ファミリービジネスはこの問題をどう解決すればよいのだろうか。本書の論理体系を前提とすれば、この問題こそが、広くあまねくファミリービジネスに内在する本質的な問題といえるのかもしれない。

第3の疑問点は、事業の拡大から集中へという方向性がファミリービジネスの長期的な進化の方向性といえるのか、それともブーム期には拡大し危機時に縮小するという事業の規模・範囲の振幅における一局面にすぎないのか、という点である。この疑問と関連するのが、経済のグローバル化・自由化の下でのファミリービジネスの事業の競争力に対する著者の悲観的な展望である。本書の最後に著者が到達したファミリービジネス悲観論は、はたして一般化し得る方向性なのか、それともタイに特殊な現象と考えた方がよいのか。

著者の悲観論とは反対に、通貨危機から10年を経た現在、ひとたび事業の再編を終えた、あるいは新興国で勃興しつつあるビジネスグループが改めて学術研究の対象として注目されている（経営学術誌による特集Peng and Delios [2006]やKhanna and Yafeh [2007]を参照）。たとえばインド企業の近年の多国籍展開をみると、経済のグローバル化を逆手にとって事業を拡大するファミリービジネスの将来展望も描けそうである。だとすれば、タイにおけるファミリービジネスのプレゼンスの低下は、タイのどのような条件に規定

されるのかが、真に追求されるべき課題となろう。

以上にファミリービジネスの進化の論理体系をめぐって評者が抱いた疑問点を連ねてきた。こうした疑問が浮かぶのは、逆にいえば本書がいかに大なる知的刺激を読者に提供してくれるかということの証しでもある。本書は、後発国の企業発展、先進国も含むファミリービジネスに関心を持つ人々にとって長く参照される書物となるであろう。

先に挙げたビジネスグループの再興に注目する研究は、新時代のビジネスグループについて追求すべき研究課題を提起している。しかし、本書を含む近年の日本におけるファミリービジネス研究の蓄積 [たとえば星野 2004] はまったく参照されておらず、そこで挙げられている研究課題にはすでに本書が実証を行っている論点も含まれている。言葉の壁による研究成果の分断は惜しむべきことである。本書のような重厚な研究成果は、ぜひとも国際的な知的創造の場で共有されるべきであろう。

#### 文献リスト

##### <日本語文献>

- 末廣昭 2000. 『キャッチアップ型工業化論——アジア経済の軌跡と展望——』名古屋大学出版会。  
星野妙子編 2004. 『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——』アジア経済研究所。

##### <英語文献>

- Khanna, Tarun and Yishay Yafeh 2007. "Business Groups in Emerging Markets: Paragons or Parasites?" *Journal of Economic Literature* 45(2)(June): 331-372.  
Peng, M.W. and A. Delios eds. 2006. "Special Issue: Conglomerates and Business Groups in the Asia Pacific." *Asia Pacific Journal of Management* 23(4) (December): 385-577.  
Suehiro, Akira. 1989. *Capital Accumulation in Thailand 1855-1985*. Tokyo: UNESCO Centre for East Asian Cultural Studies.

(アジア経済研究所地域研究センター)