

## 終章

# メキシコのビジネスグループの適応と進化

ビジネスグループとは、公式・非公式の絆により恒常的に結びついた、法的には独立の複数企業の集合である。発展途上国の大規模ビジネスグループは家族による所有経営支配と多角的事業展開を一般的特徴としており、メキシコの上位20のビジネスグループにも、おおむねこの特徴があてはまる。強いていえば、家族による所有経営支配があてはまらない例外的な事例が存在することと、多角化の幅がグループごとに多様である点がメキシコの上位20グループの特徴である。このような特徴を有するビジネスグループが、メキシコ経済において支配的な地位を占め、成長・存続を続けるのはなぜなのか。終章にあたる本章では、各章で展開された議論を踏まえて、本書の結論を提示したい。

以下においては、まず、ビジネスグループの成長・存続の要因を外的条件と内的条件という本書の分析枠組にそって整理して述べる。続いて、メキシコのビジネスグループの特徴である多角化の幅の多様性と、持株会社を頂点とする階層的組織構造が、ビジネスグループの成長・存続とどのように関わっているのかを論ずる。最後にビジネスグループの歴史的な変化の過程を、適応と進化の過程ととらえて本書の議論を総括する。

### 第1節 ビジネスグループの成長・存続の要因

メキシコのビジネスグループの成長過程は、その要因により2つの段階に分けることができる。第1の段階が保護体制期、具体的には1982年の対外債

務問題の発生以前、第2の段階がそれ以降である。メキシコの経済グローバル化への包摂は、1982年対外債務問題の発生を契機とする新自由主義経済改革により始まった。ビジネスグループにとって第1段階から第2段階の最大の変化は競争条件の変化、すなわち、保護が取り払われ、先進国の輸入品、外国企業との競争にさらされるようになった点にあった。

第1段階におけるビジネスグループの成長は、序章に示した保護体制期の分析枠組、すなわち、外的条件として市場の失敗と、政策と国家・企業関係、内的条件として経営資源・能力とそれに対応した組織構造により説明することができる。

まず、成長の外的条件としての市場の失敗とは、投入財部門や労働市場、資本市場の未発達、法制度の未整備、情報の不足、政府の規制など、発展途上国に特徴的な市場環境をさす。このような市場環境は、環境に適合的な経営資源と能力ならびに組織構造を構築したビジネスグループを成長に導いた。政策と国家・企業関係とは、経済発展という共通の利害で結びつき、相互に影響を及ぼしあう政府とビジネスグループの関係と、そのような関係に規定された政策である。それは、先進工業国との競争からの保護、特定産業への参入に際しての政策的後押し、持株会社の設立を奨励する省令や外資法などの関連する法制度の整備などによって、ビジネスグループを成長に導いた。

次に成長の内的条件である経営資源と能力としては、次のようなものをあげることができる。人材、資金、信用、評判、ブランド、先進国の技術・経営ノウハウへのコンタクト能力、多角化・垂直統合化の過程で蓄積した新事業立ち上げの能力、要素条件に合った製品・製法を開発する能力、流通網の構築やブランドの構築により市場を創出する能力、政府・労働組合と交渉する能力、市場支配力などである。これらの経営資源と能力はビジネスグループが国内市場で競争する際の競争優位の源泉となった。成長のもうひとつの内的条件は、経営資源と能力に対応した組織構造の形成である。同族による所有経営支配を可能にし、かつ大規模化、複雑化する事業の効率的経営を可能にする組織構造として、1970年初頭までに、本書が基本型と呼ぶ、持株会

社を頂点とする階層的構造の形成が一部のビジネスグループで進んだ。1973年に持株会社が制度化されて以降、基本型がビジネスグループの組織構造として広く普及する。基本型については第3節で再度とりあげる。

第2段階におけるビジネスグループの成長・存続は、保護体制期の外的・内的条件に、さらに外的条件として経済グローバル化を加えた分析枠組で説明することができる。外部条件に加える理由は、経済グローバル化が、輸出、海外直接投資、国際金融市場における資金調達、企業買収、戦略的同盟などを通じて、保護体制期に蓄積した経営資源や能力を活用する機会、さらには新たな経営資源や能力を獲得する機会をもたらしたためである。その背景には、世界的規模での貿易自由化、外資規制の緩和、国際金融市場の急成長、競争激化による企業の経営破綻などがあった。

市場の失敗、政策と国家・企業関係は、経済グローバル化以降もビジネスグループの成長の外的条件であり続けた。市場の失敗は、保護体制期に蓄積した経営資源と能力が競争優位を發揮できる市場の条件として、メキシコのビジネスグループのラテンアメリカ諸国への進出を説明する重要な要因である。政策と国家・企業関係は、経済グローバル化への移行期に、ビジネスグループの対外債務問題解決と事業再編に資する政策の実施や、コーポレートガバナンス改革で所有構造には手をつけないことで、ビジネスグループの成長・存続に重要な役割を果たした。

## 第2節 事業多角化を規定する要因

メキシコの上位20のビジネスグループの特徴として、カルソのように非常に幅広く非関連業種へ多角化するグループから、ビンボーのように食品製造業の狭い製品群に事業特化するグループまで、多角化の幅が多様であるという点がある。多様性はどのようにして生じたのか、本書の検討を整理すると以下のとおりとなる。

非関連事業への多角化は未経験の事業への新規参入であり、リスクや不確実性が高く参入障壁は高い。ビジネスグループが非関連部門に進出するのは、参入障壁を超えることを可能にする何らかの条件が生じた時であり、メキシコの事例では、そのような条件が生じたのは、次の3つの場合であった。第1に政府が特定産業の振興策を実施した時、第2に1970年代末から1980年代初頭の石油ブームの時、第3に1980年代中ごろから1990年代初頭までの、新自由主義経済改革が実施された時、この3つである。

第1の振興策については、自動車産業育成政策と鉱業民族化政策がそれにあたる。前者では政府が、外資系自動車ア셈ブラリー企業に国産部品の使用を義務付けたうえ、部品企業は外資40%までに出資規制した。そのためア셈ブラリー企業がビジネスグループに部品生産への参入を働きかけ、合弁相手となる外資系部品企業との仲介役となった。ビジネスグループにとっては技術と市場を保証された参入であり、リスクと不確実性は小さかった。鉱業民族化政策では、政府は外資系企業に過半数株式のメキシコ人・メキシコ企業への売却を義務付けた。外資が支配する産業へビジネスグループが参入する好機となった。石油ブーム時には、経済の急成長による事業機会の拡大と、海外金融機関からの豊富な融資資金が、新事業への参入を容易にした。第3の新自由主義改革期は、対外債務問題による企業の経営破綻や事業再編、国営化銀行の保有株の売却、公企業民営化などにより企業の所有権が流動化した時期にあたる。この時は豊富な企業買収の機会が、新興グループの新事業への参入を容易にした。この3回の機会のうち、石油ブーム期に非関連業種へ多角化したビジネスグループは、重債務を負い、その後の事業再編の過程で多角化の幅を縮小させた。

以上のように、ビジネスグループが非関連業種に多角化する場合は、参入障壁を超えることを容易にする何らかの条件が生じた時であり、そうでない場合、ビジネスグループの多角化は、垂直統合化や水平統合化による関連業種への多角化へ向かった。

リソース・ベース論の立場から企業の多角化を論じたティースら(D. J.

Teece) は、アメリカ企業では関連業種への多角化が一般的であることを、実証分析により示した。そこにおいて、多角化を決定する要因として、企業の学習能力、企業の能力や資源の進化経路、淘汰の環境の3つをあげ、淘汰の環境が厳しいと関連多角化へ、緩いと非関連多角化へ向かい、多角化の幅は、学習の早さと事業機会の広さにより決まると指摘している (Teece et al. [1994: 28])。ティースらの、淘汰の環境が緩い場合に非関連多角化が進むという指摘は、メキシコのビジネスグループの1960年代以降の非関連多角化にもあてはまるといえる。

一方、事業特化するビジネスグループの場合、特徴として次のような点をあげることができる。第1に業種は技術のキャッチアップが比較的容易な成熟産業である、第2に大量生産と大量流通による規模の経済が働く業種である、第3に製品は最終消費財であり経済成長にともなう市場の急速な拡大が見込める、第4に創業が1950年代初頭以前に遡り、それだけ経営資源と能力の構築の歴史が長い、などである。このような特徴を有する業種の場合、市場の急速な拡大が続く限り、技術力の高度化と流通への投資により、規模の経済を実現し成長することが可能であった。このような業種のビジネスグループには、事業多角化より事業特化の誘引が強かったといえる。

以上のような非関連多角化の経緯、事業特化するビジネスグループの特徴から考えて、メキシコのビジネスグループの多角化の幅が多様であるのは、メキシコの工業化の歴史的経緯と、個々のビジネスグループの経営資源と能力、経営支配する同族のリスクに対するスタンス、業種の産業特性などが関わっているといえる。

### 第3節 基本型の意義

実在する閉鎖的な中規模上位のゴメス一族(仮名)の事業を素材に、メキシコのファミリービジネスの19世紀末から1980年代までの変遷を辿った優れ

た実証研究に、Lomnitz and Pérez-Lizaur [1987] がある。そこにおいて明らかとなったファミリービジネスの経営の特徴は、家族と経営が渾然一体となっている点にあった。企業の長は家父長であり、親族に雇用の場を提供することは家父長の義務と考えられていた。ひとつの企業に家父長は1人である。そのため事業は企業単位で息子に継承され、息子が複数いる場合には、将来の継承に備え事業は小規模企業に分割された。このような経営と継承が孕む問題点は、企業の資本蓄積過程が世代交代のたびごとに断絶することである。事実、ゴメス一族のメキシコ産業界における地位は、1980年までに低下の一途を辿った。ロムニツ＝ペレス・リサウルは1960年代以降、閉鎖的な所有と経営を改めたファミリービジネスが「コングロマリット」化し、台頭したと指摘している (Lomnitz and Pérez-Lizaur [1987: 124])。彼女らが「コングロマリット」化したと指摘したファミリービジネスこそが、本書の研究課題であるビジネスグループであった。そして「コングロマリット」化のために決定的重要性をもったのが、頂点持株会社の下に階層的に企業を配置する組織構造、すなわち基本型の形成であった。

基本型の中核を成す持株会社の制度化は1973年大蔵省令に始まる。大蔵省令は節税をインセンティブにして、ビジネスグループを持株会社の設立、株式上場、投資へと誘導する働きをした。注目される点は、制度の制定がビジネスグループを所有経営支配する同族からの働きかけにより実現したことである。この事実は、同族の政府への強い影響力を示すとともに、制度により想定される組織構造が、同族が求める組織構造のあり方を反映していることを意味する。

基本型の組織構造が求められた背景としては、次のようなものがあげられる。第1に、ビジネスグループの成長につれて傘下企業の数が増大し、規模が拡大し、事業が多角化するにつれて、効率的な経営のために組織面での対応が必要となっていたことがある。組織面での対応とは、1960年代までに一部のビジネスグループにおいて進んでいたM型構造の形成である。持株会社を頂点におき傘下子会社を階層的に配置する組織構造は、持株会社に本社

機能をもたせ、傘下子会社に事業執行機能を委ねることで容易にM型構造に転換することが可能であった。第2に、ビジネスグループは1960年代まで基本的には内部資金、すなわち利潤の再投資と株主の追加投資に依拠して成長してきたが、すでにその成長が、外部資金調達への転換が必要な段階に達していたことがある。民間銀行からの融資は、政府の規制により資金コストが高く、投資資金としては不十分であった。民間銀行に代わり資金調達の場として期待されたのが、政府が育成する証券市場であった。第3に、成長の過程においてビジネスグループの経営資源・能力の構築が進んだが、世代交代にともなう事業の分割は、経営資源や能力の分割を意味し競争優位を損なうことから、避ける必要があった。持株会社制には、経営資源・能力を分割することなく、持株会社の株式を分割することで所有の継承を可能にする利点があった。ビジネスグループの組織構造が基本型に収斂していった理由は、以上のように基本型がビジネスグループの成長に適合的な組織構造であったためである。

持株会社制度の導入は1973年大蔵省令によるが、実際に多くのビジネスグループが持株会社を設立し、基本型を組織構造として採用するのは石油ブーム以降である。その理由として、外部資本市場で投資資金の調達が可能になるのが、1970年代末の石油ブーム以降であったことがあげられる。石油ブーム以降、ビジネスグループは最初にメキシコ証券市場への上場、続いて海外の金融機関からの融資、さらには海外の証券市場への上場へと進み、海外資金調達への依存を深めていった。その際に資金調達の窓口の機能を果たしたのが持株会社であった。

基本型がビジネスグループの組織構造として定着した第1の理由は、それが同族の所有経営支配を可能にする組織構造でもあったためである。階層的所有構造は、同族の議決権支配のコスト節約を可能にし、階層的経営組織は、本社中枢ポストを同族が押さえることにより少ない人数での経営支配を可能にした。つまり基本型は、ビジネスグループを経営支配する同族の資金制約と人材制約を緩和し、なおかつ同族による所有経営支配を可能にする組織構

造であった。

基本型が定着した第2の理由は、持株会社が法制度の裏付けをもつ安定的な制度となったことがある。同族による議決権支配を可能にしているもうひとつの法制度に二重株式制度があるが、海外からのコーポレートガバナンス改革の圧力にもかかわらず、所有構造にかかわるこれら2つの制度には政府は手をつけなかった。その背景には、財界が自らコーポレートガバナンス改革を主導し、ビジネスグループの支配株主による所有経営支配を堅持する姿勢を顕示し、政府も財界の反発を招くことが必須の所有構造に踏み込んだ改革をあえて実施しなかったことがある。このように、ビジネスグループの組織構造を規定する法制度は、国家主権の傘の下に展開する国家・企業関係の影響を受けて制定されるために、経済グローバル化の影響が及びにくいといえる。序章の図序-2(28ページ)に示した本書の分析枠組で、外的条件の経済グローバル化から経営組織と所有構造の方向に影響力を示す矢印が引かれていないのは、そのような理由による。法制度の裏付けをもつ安定的な制度であることが、基本型をビジネスグループにとって採用しやすい組織構造にしているといえる。

所有構造について付け加えれば、メキシコの上位20グループの場合、議決権支配のコスト節約の手段としてピラミッド型所有構造はあまり重要ではない。コスト節約の手段として広く用いられているのは二重株式制度である。その意味で、階層的組織構造の目的としてピラミッド型所有構造による小株主搾取を強調するモルク＝ウォルフエンソン＝イエンの議論を、メキシコの上位20グループにそのままあてはめることはできない。二重株式制度がありながら、階層的組織構造が採用されるのは、それがM型構造の機能を併せもつためと考えられる。



## 第4節 ビジネスグループの適応と進化

ビジネスグループは2つの意味で経済グローバル化の申し子であるといえる。

第1に、ビジネスグループの研究課題としての重要性が研究者に広く認識されるようになったのが、世界において経済グローバル化が急進展する1990年代以降であるという意味においてである。それは皮肉にも、ビジネスグループが1997年アジア通貨危機の元凶とみなされ、実態解明の必要が生じたことに始まる。家族が支配するビジネスグループが世界において一般的な存在であることを広く知らしめたラポルタらの研究 (La Porta et al. [1999]) のねらいは、家族が出資額に比して過大な経営支配権を握るビジネスグループの小株主搾取の可能性を警告し、コーポレートガバナンス改革の必要性を説くことにあった。以降、ラポルタら法経済学者ばかりでなく、経済学者、社会学者、経営学者、政治学者もビジネスグループ現象の究明に加わり、研究蓄積も徐々に厚みを増していることは、序章の研究サーベイで示した通りである。この事実は、経済の攪乱要因であることも含めて、経済グローバル化の重要なアクターとして、ビジネスグループが無視できない存在となったことを示すといえる。

ビジネスグループが経済グローバル化の申し子であるというのは、第2に、経済グローバル化こそが、近年のビジネスグループの急成長をもたらしたという意味においてである。フェルナンデス＝ホゲンブームらは、発展途上国と東欧の市場経済移行国16カ国において、経済グローバル化後に、ビジネスグループやコングロマリットへの経済力の集中が起きたと指摘する (Fernández and Hogenboom eds. [2007])。経済力の集中の担い手は、彼らの研究自体が図らずも示すように、ビジネスグループやコングロマリットに限らない。しかし、経済グローバル化により経済力集中が進んだこと、担い手の一角を発展途上国のビジネスグループが占めていることは明らかである。

このように研究対象としても、経済アクターとしても、経済グローバル化後に存在感を増したビジネスグループであるが、これまであまり注目されてこなかったのは、本書の検討が明らかにしたように、第1に、成長を遂げたビジネスグループの陰に数多くの淘汰されたビジネスグループの存在があること、第2に、成長を遂げたビジネスグループは経済グローバル化による競争環境の変化に適応し、そのあり方を進化させていること、この2つの事実である。

第1の点について述べれば、2007年のメキシコの上位20グループのうち、およそ四半世紀前の1983年の上位20位のなかにあったのは7グループにすぎない。1983年の残り13グループは、ほかのビジネスグループまたは多国籍企業により買収されたか、あるいは順位を落として、上位20ランキングから姿を消した。淘汰、存続、あるいは台頭の明暗を分けたものは何であったのか。本書の検討から明らかになったのは、第1に對外債務問題を抱えていたか、第2に競争環境に合わせた事業再編・事業構築を実施できたか、第3に事業再編・事業構築に際して、政府の支援策を享受できたか、以上のような、競争環境が変化した時点におけるビジネスグループの個別の条件とその後の対応であった。

第2の点について、競争環境の変化への適応の特徴としては、国際競争に対抗するために自らも事業を国際化した点にある。具体的には競争力強化のための事業再編、事業再編資金の調達のための国際市場での株式・債券の発行や借入、輸出・對外直接投資による国際的事業展開、先進国多国籍企業との戦略的同盟の締結などである。ビジネスグループが競争優位の源泉としたのは、保護体制下での成長過程において蓄積した経営資源や能力、経済グローバル化後の国際競争の過程で獲得した経営資源や能力であった。

環境に適応して変化し、発展することを進化と理解すれば、それではビジネスグループの進化とは何であるのか。競争環境への適応の過程で、それまでのあり方の何が変わったのか。本書の検討から次のような変化を指摘することができる。前述のように、ロムニッツ＝ペレス・リサウルは1960年代に、

家族と企業が渾然一体となったファミリービジネスの一部が、所有と経営の閉鎖を解いて「コングロマリット」へと変身したと指摘した。競争環境下の変化は、この一部のビジネスグループで始まった変化の延長線上にある。変化は所有と経営の両局面にみられる。第1に、成長のための資金調達が必要から所有の公開が大きく進んだことである。それに対し同族は、所有公開後の持株比率の低下、同族持株の分散の事態に備えて、議決権支配を維持するための複雑な株式所有構造を作り上げた。第2に、成長のための人材需要の質、量の両面での高度化の必要から、俸給経営者の登用が大きく進んだことである。それに対し同族は、経営中枢ポストを押さえることで経営支配の維持を図っている。ビジネスグループの組織構造は、持株会社を頂点とする階層的組織構造へと収斂しつつあるが、それはこの組織構造が、同族による所有経営支配と経営の高度化という2つの課題に折り合いをつけるのに相応しい組織構造であるためといえる。

森川英正は、家族企業の所有と経営の段階として、家族が所有者で、a. 家族がトップ経営者でもある段階、b. 家族がトップ・マネジメントを俸給経営者と協力して担当する段階、c. 家族がトップ・マネジメントの任免権を実質的に握りトップ・マネジメントを俸給経営者に委任する段階、d. 任免権を含め実質的権限は俸給経営者に移行している段階、の4つをあげ、dでは家族は専門経営者が人選したトップ・マネジメントにアグレマンを与える象徴的君主でしかなく、この段階の企業を家族企業ではなく（俸給）経営者企業と分類している（森川 [1996: 5]）。本書で検討したビジネスグループの事例は、aからcのいずれかの段階に属する。森川は人材制約により家族企業は経営者企業に移行すると想定するが、メキシコのビジネスグループがはたしてdに移行するかについては、それほどはっきりした展望は描けない。その理由は、現在の堅固な議決権支配を前提とすれば、同族の手中に最終意志決定と監督の権限がとどまると考えられるためである。同族は象徴的君主に祭り上げられることなく、統治する君主となって、bあるいはcの段階が長期化することも考えられる。その場合、賢い君主となるか、愚かな君主と

なるかは、同族の個性に大きく左右されよう。ただしグローバル競争による淘汰の可能性が高いため、君主には競争を生き抜くのに必要な最低限の賢さが求められる。そのような人材を同族のなかから確保できるかが、個々のビジネスグループの存続の鍵となると考えられる。

一方、現在あるビジネスグループが競争に敗れ、国内から新たな大規模事業体が台頭する場合も、メキシコ社会における家族の紐帯の重要性、緊密な国家・企業関係、基本型という制度化された組織構造の存在などの条件を考えると、台頭するのがビジネスグループである可能性が高い。

メキシコの事例は、ビジネスグループが、後発工業国の保護体制下に成立、成長し、同族による所有経営支配という特徴を維持したまま、1990年代以降の経済グローバル化に包摂され、競争環境に適応し、進化するという成長経路を辿ったことを示している。序章において、財閥を後発工業国に特徴的な企業形態とみる中川敬一郎の説を紹介した。後発工業化を財閥形成の外部条件とみる視点は、本書も含めて、広くビジネスグループ研究に受け継がれている。ただし日本の財閥は、戦前期日本の現象であるという点で、1990年代以降に存在感を高めたビジネスグループとは異質の存在であるといえる。一方、パール＝ミーンズは、アメリカ大企業を事例にとりながら、株式の分散による経営者支配企業の広がりを検証し、その事実から、近代株式会社は資本規模の拡大とそれともなう株式の分散により、所有者による経営支配から俸給経営者による支配へと移行すると主張した（Berle and Means [1932]）。しかし、メキシコにおいては、企業の成長が本書で述べたような歴史的経路を辿ったことから、アメリカにおいてみられたような経営者支配企業の台頭はみられなかった。メキシコの事例は、発展途上国のビジネスグループが、先進国において過去に存在した企業組織形態の遺制でも、先進国企業の組織形態からの逸脱でもなく、めまぐるしく変化する環境へのダイナミックな適応と進化の結果であることを示している。