

第5章

メキシコのファミリービジネス

——人材制約と継承をめぐる模索——

星 野 妙 子

はじめに

多くの発展途上国・地域と同様にメキシコでも、地場企業においては規模の大小を問わず、家族、なかでも創業者一族が所有と経営を支配するファミリービジネスが支配的である⁽¹⁾。大企業について述べれば、1982年以降、度重なる経済危機と経済自由化の進展のもとで、競争力のない企業の淘汰と、事業機会を巧みにとらえた新たな企業の台頭がかつてない規模で進んでいる。ただし競争を生き残った企業も新たに台頭した企業も、ともにファミリービジネスであることに変わりはない。ファミリービジネスが国を代表するような大企業に成長し未曾有の競争環境を生き残る、ないしは競争環境のもとで台頭するという事実は、経済学、経営学の視点から極めて興味深い現象といえる。

経済学、経営学の視点からは従来、ファミリービジネスはさまざまな制約を抱え、成長を指向するならば制約を克服せねばならず、それによって経営者企業への転化を余儀なくされると考えられてきた。人材制約から家族企業の限界を説くのは森川英正である。その理由として森川が第1にあげるのは、人材源の狭さである。大量生産・大量流通を特徴とする近代企業の管理は経営階層組織の形成をもって初めて可能となるが、創業者家族で階層組織を埋

め尽くすことはできない。経営階層組織のトップを占めることでその管理が可能であるとしても、トップ・マネジメントを担える人材が家族のなかから定期的に出現する確率は極めて小さい。自然に出現する確率が小さいとすれば、意識的に育成すればいいとの意見に対しては、森川はそれも難しいと考える。創業者の家族であるがゆえに、創業者の成功経験のプレッシャー、生育環境などのために、企業の発展を指導しうる人材の育成が妨げられると指摘する。経営階層組織には官僚制的管理組織とスキルの持ち主の間に形成されたネットワークの二面性があるが、とくに森川は後者の人的スキルのネットワークに創業者家族が容易には入り込めないことを問題としている（森川〔1996: 13-15, 23, 37-38〕）。

ファミリービジネスの制約が顕在化するのは継承時であり、森川の指摘は主に経営の継承に関わる問題といえる。しかし継承の問題はこれにとどまらない。継承には所有の継承と経営の継承の二つの側面がある。財産の継承は社会慣行や法に規定された相続制度に則って行われ、企業の所有権も同様に継承されると考えられる。ちなみに均分相続制をとるメキシコでは、継承を経るごとに所有は分散する。一方で、官僚制的組織である経営階層組織を管理するためには指揮系統の一本化が必要である。ファミリービジネスは継承のたびごとに、拡散と集中というようにベクトルの向きが相反する所有と経営にどう折り合いをつけるかという難題に直面することになる。La Porta et al. [1999: 476] は、27カ国・地域の540企業のデータを分析し、家族企業が経営者企業以上に一般的な存在であることを明らかにした。その際に彼らは、家族持株は「集団的に」(collectively) 所有されることを前提に分析を行っているが、そのような前提が常に成り立つとは限らないのである。継承によって家族のなかの株主と経営者の構成と関係が変化する。そのために家族のなかの利害調整の必要が生じる。ファミリービジネスのコーポレート・ガバナンスの課題は、近年注目されている家族支配株主と少数株主の間のみならず、家族のなかの株主・経営者間にも存在するのである。

本章の課題は、以上に述べたような、ファミリービジネスが存続・成長を

志向する場合に克服せねばならない人材面での制約，継承に伴う家族内の利害調整という二つの課題に，メキシコの代表的なファミリービジネスがどのように対応しているのか，ないしは対応していないのかを，家族の経営への関与のあり方を実証的に検討することで明らかにし，ファミリービジネスの存続・成長の展望を探ることにある。

メキシコのファミリービジネスの経営と継承を扱ったすぐれた先行研究に，Lomniz and Perez [1987] がある。ゴメス一族という仮名の閉鎖的な中規模上位のファミリービジネスの，1820年から1980年までの軌跡を辿った実証研究である⁽²⁾。彼女らによれば，ゴメス一族の企業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。一つの企業に家父長は一人である。そのために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。また継承は，雇用されていた傍系親族が関連分野で起業する契機となった。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。ロムニッツらは1960年代以降，閉鎖的な所有と経営を改めたファミリー企業がコングロマリット化し台頭したと指摘しているが，分析は行っていない。本章が検討の対象とするのは，そのようなゴメス一族とは別の，成長の道を選択したファミリービジネスである。

ファミリービジネスの経営については，いくつかの研究で変化が指摘されている。Derossi [1977: 128, 137] はメキシコの企業家336人へのアンケート調査をもとに，設立の新しい，大規模な，近代的な部門の企業ほど，所有家族の経営関与の度合いが減る傾向にあること，とくに北部の産業都市モンテレイの大企業にみられる専門経営者重視，教育による家族メンバーの経営能力向上重視の傾向について指摘している。またAndrews [1976: 30-31] も紳士録の分析をもとに，モンテレイの大企業で専門経営者の登用が進んでいる事実，家族が所有する企業に就職しない所有家族メンバーが広範に存在する

事実を指摘している。一方、継承については、Gersic et al. [1997: 218] がメキシコ北部の三代目企業の制度化の事例、すなわち、二代目から三代目への継承時に委員会を設立し、人物評価、選考を行った事例を報告している。いずれの指摘も断片的であり、时期的に古いか、地域的にモンテレイに偏向している。本章においては、メキシコの主要28ファミリービジネスについて、企業がメキシコ証券取引所に提出する有価証券報告書^③に主に依拠しながら、より包括的に最新の時点での所有者家族の経営関与の特徴を検証する。それによってファミリービジネスの人材制約と継承への対応にみられる変化を明らかにすることを試みる。

本章の構成は次のとおりである。第1節では本章の検討対象とする28のファミリービジネスを提示し、それらの特徴を述べる。第2節では経営を取締役会と事業の執行の二つの局面に分け、それぞれにおける同族ならびに総帥家族の関与のあり方を検証する。第3節では、第2節で明らかにした同族の経営関与の特徴について、人材制約と継承の観点から考察を試みる。最後に以上の分析を総括し、ファミリービジネスの存続・成長を展望することで本章のむすびとしたい。

第1節 メキシコの大ファミリービジネス

最初に、本章で用いる用語の説明を行っておきたい。本章では「ファミリービジネス」を、創業者一族に連なる親族の所有・経営支配のもとにある企業群と定義する。また「創業者一族に連なる親族」は長いので「同族」と言い換えることにする。さらに現時点において経営を支配する家系を総帥家族とする。総帥家族はファミリービジネスの歴史の長短によって同族に重なる場合もあれば、同族の一部を構成する場合もある。ファミリービジネスは変幻自在に変化する組織体であり、いつを創業とするかで同族の範囲も違ってくる。近代企業を擁するファミリービジネスの経営と継承の特徴を明らかにす

るという本章のねらいから、現在の事業に連なる近代企業を立ち上げた時点、ないしは傘下におさめた時点をもって創業と見なすことにする。冒頭で言及した森川は家族企業を継承を経た企業と定義する。しかし本章ではファミリービジネスの定義に継承の前か後かを含めない。それは本章がファミリービジネスの継承の特徴を検討課題のひとつとするためである。継承は一般に段階を追って進むと考えられており (Handler [1994: 134-137])、継承前であっても将来の継承を見越した動きがすでに始まっている。継承を過程としてとらえるために、あえて継承後という条件をはずした。

1. 分析対象とする28ファミリービジネス

表1に本章が対象とする28のファミリービジネスの一覧をあげた。最初に、この表がどのような手続きを経て作成されたかを述べたい。

表のもととなった資料はメキシコの経済誌『エクスパンション』による2000年の売上高上位500社ランキング (*Expansión* [2001: 312-350]) である。ランキングには親会社-子会社関係にある企業も別企業として登場するため、子会社を分かる範囲で除き、まず上位100社のランキングを作成した (星野 [2002: 11-13])。次に100社から外資系企業と政府系企業 (あわせて47社)⁽⁴⁾、資料情報入手が難しい民族系非上場企業 (12社)⁽⁵⁾を除いた。残る41の上場する民族系民間企業から、経営破綻状態にある企業 (4社)⁽⁶⁾、ファミリー企業と見なしがたい企業 (4社)⁽⁷⁾を除いた。残った33社のなかで同一の同族の所有・経営支配のもとにある場合はそれらを一つのまとまりと見なし、売上高の上位から同族単位で並べ替えた。さらに、上位100位以内の企業以外にも同じファミリービジネスの傘下と認められる重要上場企業が存在する場合は、中核上場企業の欄に加えた。そうしてできあがったのが表1である。

分析対象企業が上位100社中に占める比重は次のとおりである。表2に100社の資本の性格別の構成を示した。100社中の53社、売上高の41.9%を民族系民間企業が占めた。53社中分析対象33社の売上高は81.2%、つまり上位100社

表1 検討対象とする28ファミリービジネス

番号	名称 ¹⁾	総帥家族名	中核上場企業（略号 ³⁾	活動業種
1	カルソ	Slim-Domit	América Movil (AMX) Teléfonos de México (TELMEX) Grupo Carso (GCARSO) Grupo Financiero Inbursa (GFINBUR)	携帯電話 固定電話 鉱業, デパート, タイヤ, 自動車 部品, たばこ, 食品 金融
2	アルファ	Garza- Sada	Alfa (ALFA)	鉄鋼, 食品, 自 動車部品, 化学
	フェムサ	Garza- Lagüera	Fomento Económico Mexicano (FEMSA)	清涼飲料, ビール, 流通, 包装材料
	ビトロ	Sada- González	Vitro (VITRO)	ガラス
	シドサ	González- Sada	Cydsa (CYDSASA)	化学, 繊維
3	セメックス	Zambrano- Hellion ²⁾	Cemex (CEMEX)	セメント
4	グメヒコ	Larrea- Mota	Grupo México (GMEXICO)	非鉄金属鉱業, 鉄道
5	コメルシ	González- Nova	Controladora Comercial Mexicana (COMERCI)	スーパーマーケ ット, レストラン
6	ビンボー	Servitje- Sendra	Grupo Bimbo (BIMBO)	製パン, 製菓
7	モデルロ	Fernández- González ²⁾	Grupo Modelo (GMODELO)	ビール
8	ヒガンテ	Lozada- Moreno	Grupo Gigante (GIGANTE)	スーパーマーケ ット
9	バル	Bailleres- Gual	Grupo Nacional Provincial (GNP)	保険
			Grupo Palacio de Hierro (GPH)	デパート
			Industrias Peñoles (PE&OLES)	非鉄金属鉱業
10	ソリアーナ	Martín- Borque	Organización Soriana (SORIANA)	スーパーマーケ ット
11	デスク	Senderos- Mestre	Desc (DESC)	自動車部品, 食品, 化学, 不動産開発
12	イムサ	Clariond- Garza	Grupo Imsa (IMSA)	鉄鋼, 金属加工, 自動車部品, 建材

番号	名称 ¹⁾	総帥家族名	中核上場企業（略号 ³⁾ ）	活動業種
13	テレビサ	Azcárraga- Jean	Grupo Televisa (TLEVISA)	テレビ放送
14	サリナス	Salinas- Price	Grupo Elektra (ELEKTRA) TV Azteca (TVAZTCA)	デパート テレビ放送
15	グルーマ	González-Moreno	Gruma (GRUMA) Grupo Financiero Banorte (GFNORTE)	トウモロコシ 製粉，食品 金融
16	ドゥランゴ	Rincón- Arredondo	Corporación Durango (CODUSA)	製紙
17	リベルプール	Michel- Suberville	El Puerto de Liverpool (LIVEPOL)	デパート
18	サバ	Saba-Ades	Grupo Casa Saba (SAB)	卸流通
19	ナドロ	Escandón-Cusi	Nadro (NADRO)	薬品卸流通
20	コルビ	Villaseñor- Zepeda	Grupo Corvi (GCORVI)	雑貨卸流通， 食品
21	バチョコ	Robinson Bours- Almada	Industrias Bachoco (BACHOCO)	養鶏
22	コンタル	Grossman- Fleishman	Grupo Continental (CONTAL)	清涼飲料
23	サルティーヨ	López- del Bosque	Grupo Industrial Saltillo (GISSA)	自動車部品，建 材，家庭用品
24	サンルイス	Madero-Pinson	Sanluis Corporación (SANLUIS)	自動車部品
25	エルデス	Hernández Pons- Torres	Grupo Hérdez (HERDEZ)	食品
26	ポサダス	Azcárraga- Andrade	Grupo Posadas (POSADAS)	ホテル， レストラン
27	TMM	Serrano- Segovia	Grupo TMM (TMM)	海運，鉄道， 倉庫
28	カメサ	Del Valle-Ruiz	Grupo Industrial Camesa (CAMESA)	金属加工，化学， 石油化学，鉱業

(注) 1) 名称は叙述のために便宜的につけたもので広く定着したものではない。

2) 厳密にはファミリービジネスと言い難いが，創業者の家系が一定の所有比率を維持し経営権を掌握していることから，その家系を支配的ファミリーとした。詳細は本文参照。

3) メキシコ証券取引所で用いられている各社の略号。

(出所) 国家銀行証券委員会へ2002年，2003年に提出された各社の有価証券報告書などをもとに筆者作成。

表2 企業ランキング上位100社の資本の性格別構成(2000年)

	企業数	売上高	
		金額(10億ペソ)	比率(%)
政府系企業	2	565	23.4
外資系企業	45	835	34.6
民族系民間企業	53	1,011	41.9
合計	100	2,412	100.0

(注) (1) 原資料では親会社—子会社関係にある企業も別企業としてランキングに登場するため、子会社は分かる範囲で除いてある。

(2) 2000年, 2001年に外資系銀行に買収された二つの金融グループは外資系に含めた。

(出所) 星野 [200: 211-213] をもとに筆者作成。原資料は *Expansión* [julio 25-agosto 8, 2001]。

表3 上位100社の資本の性格別売上高構成 (%)

	1986	1998	2000
政府系企業	43.0	19.5	23.4
外資系企業	17.8	29.0	34.6
民族系民間企業	39.2	51.4	41.9
合計	100.0	100.0	100.0

(注) *Expansión*の500社ランキングは1999年まで金融部門と一部のサービスを含んでいなかったが2000年から含めるようになったため、データは1998年と2000年で断絶している。

(出所) 表1と星野 [2001: 5] をもとに筆者作成。原資料は “Las 500 empresas más importantes de México,” *Expansión*, agosto 19, 1987/julio 21, 1999/julio 25- agosto 8, 2001。

の34.0%を占める。

民族系民間企業の100社中の比重の変化をみることは資料的に難しい。表3に1986年, 1998年, 2000年の上位100社の資本の性格別売上高構成の変化を示した。まず1986年から1998年の変化を辿ると政府系が大幅に減少し(マイナス23.5%), 民族系(プラス12.2%)と外資系(プラス12.2%)が等しく増加したことが明らかになる。この変化は主に1990年前後に行われた公企業民営化によるものである。1998年と2000年は資料的に断絶しているので注意を要する。表の原資料である『エクспанション』誌の500社ランキングは, 2000年から編集方針を変えた。第1にそれまで含まれていなかった金融, サービス部門の企業もランキングに含めるようになった。2000年の政府系の数字には

1986年、1998年には含まれていない電力会社（100社中の比率で4.0%）が含まれている。また2000年の外資系の数字には、外資系銀行に買収された二つの民族系金融グループ（同2.1%）を含めている。買収年は2000年と2001年だが便宜上外資系に加えた。第2の変化は2000年以降、それまで漏れていた多数の外資系企業がランキングに載るようになった。そのために2000年の外資系の比率が増えているが、実態としては1986年、1998年の外資の数字が過小評価されているとみた方がよいだろう。以上の点を総合すると、1998年から2000年の間、政府系の比重に大きな変化はなかったといえる。一方、民族系と外資系については、金融グループの買収によって外資系が比重を増し、その分、民族系が比重を減じたことが比較的大きな変化であったと考えられる。

分析対象企業には資料情報の制約から非上場企業が含まれておらず、その意味で検討対象に偏りのある可能性は否定できない。しかし1990年代前半の新興株式市場への投資ブームの際に数多くの成長志向の企業が上場しており、大ファミリービジネスのサンプルとしては大きく的を外していないと考えられる。なお、3番セメックスと7番モデルは、発展の経緯から厳密にはファミリービジネスとは言い難いが⁽⁸⁾、同族による経営支配が続いていることからファミリービジネスに含めた。

表1については若干の説明が必要であろう。

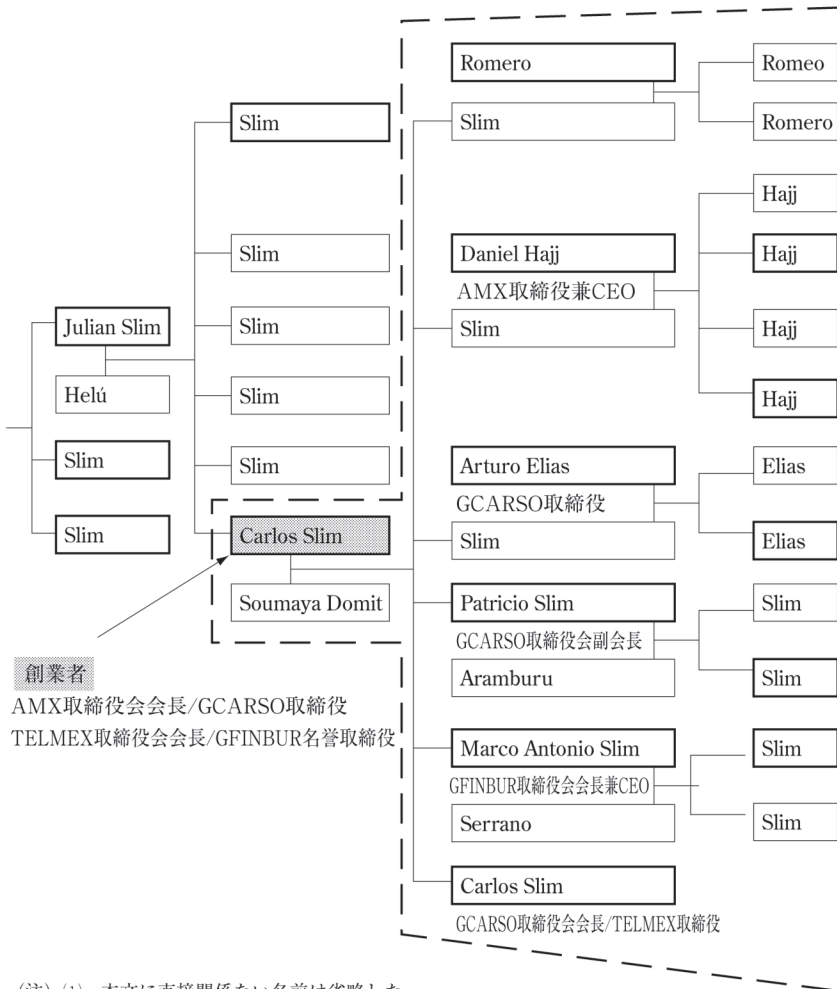
まずファミリービジネスの名称であるが、叙述の便宜上つけたもので、定着した名称は存在しないと考えていい。マスメディアなどでは総帥個人や同族名で言及されることが多いが、ゴンサレス（González）など同姓の場合もあるため、本章では中核企業の略称や総帥の姓など適宜用いて名称としている。

ファミリービジネスの範囲であるが、多くのファミリービジネスが持株会社を頂点とする企業グループを形成し、持株会社を上場している。表1の総帥家族名の後に中核企業が1社並ぶのはそのような事例で、ファミリービジネスの範囲は基本的には中核企業とその傘下企業となる⁽⁹⁾。ただし1番カルソ、9番バル、14番サリナス、15番グルーマのように、複数の上場企業を同族

が直接、ないしは非上場の持株会社を介し所有・経営支配する事例も存在する。一方、2番モンテレイはもとは一つのファミリービジネスであったのが四つに分裂した事例である。分裂後は各々に総帥家族の所有・経営支配下にあるが、いまだに同族内の株式の相互持ち合い、取締役の相互派遣により緩やかに結びついている。各々を別個のファミリービジネスと見なすことも可能であるが、継承の問題を考えるうえで興味深い事例であるために、一つにまとめた。

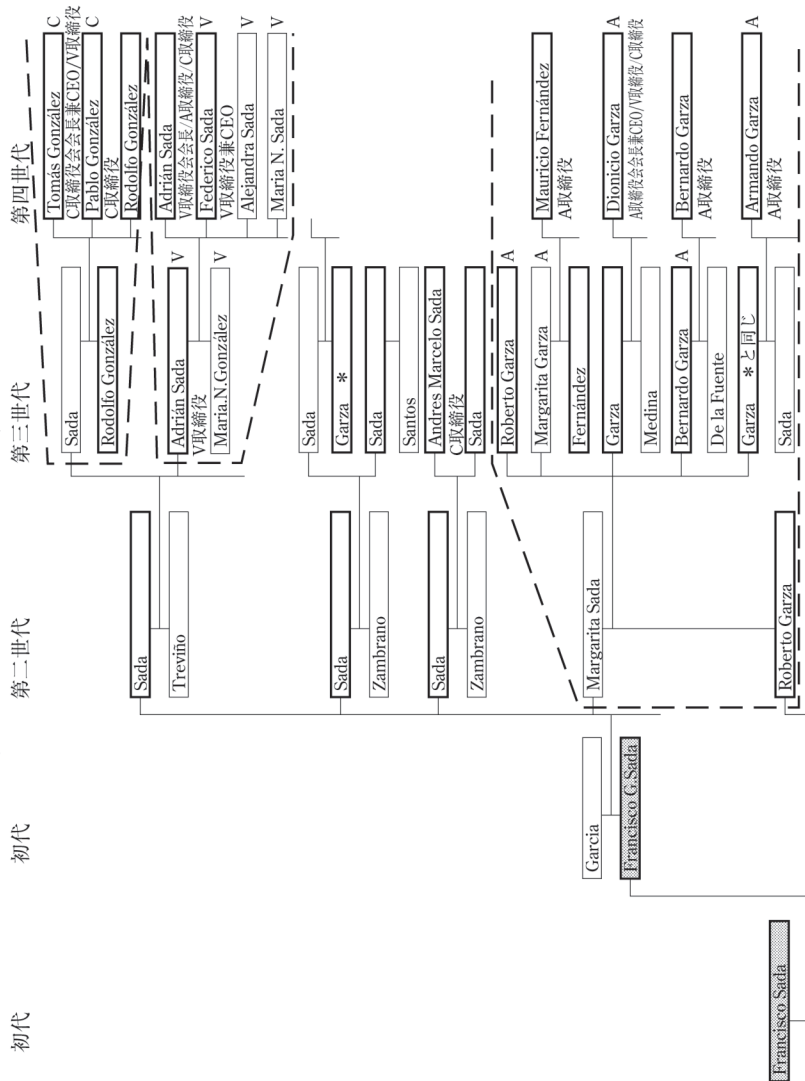
総帥家族名についても若干の説明が必要であろう。表1では、家系図上で企業への所有・経営面での関わりが緊密な家系の夫と妻の姓を現在の総帥家族名としてあげてある⁽¹⁰⁾。多くの場合は、中核企業の取締役会長以下の家系となる。例として1番カルソのスリム・ドミ (Slim-Domit) 家の事例を図1に示した。カルソの創業者はカルロス・スリム・エルー (Carlos Slim Helú) である。一部の傘下企業で取締役会会長に息子が就任していることから、現在継承が進行中とみられる。カルソの場合、同族と総帥家族は重なり、図の点線の右に位置する家系がその範囲となる。歴史の古いファミリービジネスの場合、所有の分散により家系図をさらに遡る必要が生じる場合もある。2番モンテレイを例にとれば (図2)、母企業クアウテモック・ビール会社 (Cervecería Cuauhtémoc) の5人の創業者は図の網掛けの人物にあたり、家系図全体が同族に該当する。四つに分裂したファミリービジネスのひとつ、アルファーを事例に総帥家族を辿ると、株主 (Aのついた人物) は二世代のロベルト・ガルサ (Roberto Garza) とマルガリータ・サダ (Margarita Sada) 以下の家系に集中し、先代と現在の取締役会会長 (Bernardo Garza SadaとDionisio Garza Medina) もこの家系から出ている。そのために総帥家族をガルサーサダ (Garza-Sada) 家とし、その範囲を点線で示した。この家系の外の同族にも株主が存在することが注目される。他の三つの総帥家族についてもその範囲は点線で示したとおりとなる。

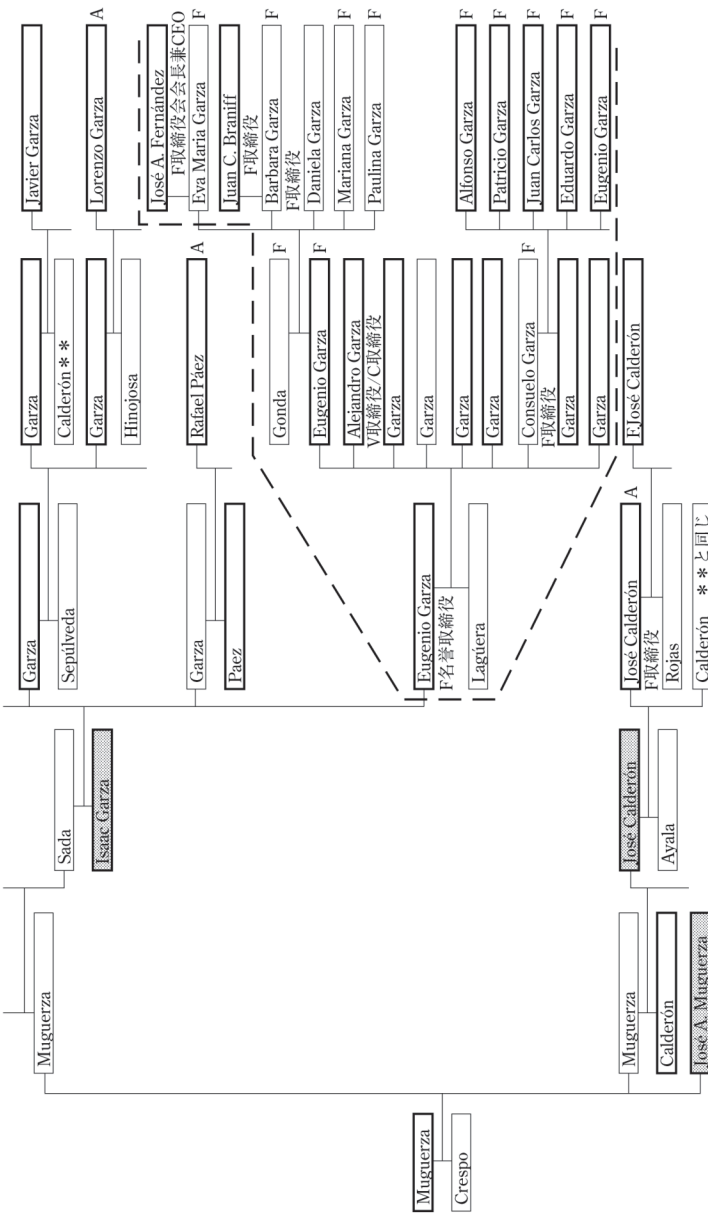
図1 スリムードミ (Slim-Domit) 家 (1番カルソ) の家系図



- (注) (1) 本文に直接関係ない名前は省略した。
 (2) 太い枠は男性、細い枠は女性を示す。
 (3) 点線より右側の家系がスリムードミ (Slim-Domit) 家に該当する。
 (4) 名前の下は傘下企業の役職を示す。AMXはAmérica movil, TELMEXはTeléfonos de México, GCARSOはGrupo Carso, GFINBURはGrupo Financiero Inbursa。
 (出所) Martínez [2002: 18] をもとに筆者作成。

図2-2 番子ンデレイの創業者一族の家系図





(注) (1) 株主と経営者の関係を把握するために必要な最低限の同族名を記載するにとめている。すべての同族名を網羅していない。
(2) は創業者を示す。
(3) AはALFA,FはFEMSA, VはVITRO, CはCYDSAを示す。名前の右側は株主であることを示す。名前の下側は経営上の職位を示す。
(4) 太い枠は男性, 細い枠は女性を示す
(出所) さまざまな資料を用いて筆者作成。

2. 大ファミリービジネスの特徴

次に表1の28ファミリービジネスの基本的な特徴を4点指摘したい。

第1に所有が閉鎖的ではない点である。これは、いずれのファミリービジネスも中核企業を上場しているという意味で閉鎖的でないということに加えて、創業当初から親族の範囲を超えて出資者を募り創業された事例が多いという意味でもある。表4に28のファミリービジネス（2番モンテレイを四つのファミリービジネスと数えると31）の中核企業が、どのような出資者構成で創設されたかを示した。表が示すように、31のファミリービジネスのうち、個人のみ、ないしは家族のみで立ち上げられた事業が20⁽¹¹⁾であったのに対し、複数の個人ないしは異なる複数の家族の共同出資で設立されたものが11例に達した。その後の成長過程に、増資や企業の合併による出資者の増加、出資者間で株式の売買、さらには株式市場への上場が行われたために、創業時から現在までに出資者の構成は変化している。しかし、創業者のマイノリティー出資で創設された事例も含め、現時点においても同族により所有・経営支配が維持されている点で変わらない。

第2の特徴は歴史の新しいファミリービジネスが多いことである。同じ表4に現在の中核企業の取締役会会長が創業者から数えて何代目にあたるかを示した。28のファミリービジネスのなかで最も歴史が古いのは1890年創業の2番モンテレイで、現取締役会会長世代は第四世代にあたる。しかし多くのファミリービジネスは、第二次世界大戦以降、メキシコの輸入代替工業化期に創業しているために第二世代、第三世代が多い。代を重ねていないということは、それだけ継承の経験が少ないということを意味する。モンテレイの場合が3回、多くのファミリービジネスが2回までとなる。

第3に、所有構造の特徴として、同族へ高い比率で所有の集中がみられることである。さらに、同族外への株式の散逸防止と同族持株の議決権一本化のために、家族持株会社や信託制度が用いられていることである（星野 [2003:

表4 28ファミリービジネスの創業時の出資者構成と中核企業の現取締役会会長の世代

創業時の 出資者構成 現取締役会 会長の世代	個人	家族	創業者 (マジョリティー 出資)と その他の出資者	創業者 (マイノリティー 出資)と その他の出資者
創業者世代	1 カルソ 15 グルーマ 18 サバ ¹⁾	6 ビンボー 16 ドウランゴ		24 サンルイス 27 TMM
第二世代	5 コメルシ 8 ヒガンテ 9 バル 19 ナドロ 26 ボサダス	10 ソリアーナ [20 コルビ] ²⁾ 21 パチョコ	4 Gメヒコ 7 モデロ 11 デスク [17 リバルプール] ²⁾ [28 カメサ] ²⁾	
第三世代以降	14 サリナス 22 コンタル	2 アルファー 2 フェムサ 12 イムサ 23 サルティーヨ 25 エルデス	2 ビトロ ³⁾ 2 シドサ ³⁾ 13 テレビサ	3 セメックス

(注) 1) サバは2000年にアウトレイ (Autrey)一族が所有する老舗の薬品卸売りチェーン店、グルーボ・カサ・アウトレイ (Grupo Casa Autrey)を買収して台頭した。ここでは買収を創業とみなしている。

2) かっこ内は推定。

3) モンテレイ・グループがマジョリティーを、その他の出資者がマイノリティーを出資して創設された。

(出所) 各社の有価証券報告書、*Expansión*の記事などをはじめとするさまざまな資料を用いて筆者作成。

159-161])). 28ファミリービジネスについては表5に、表4に対応させた形で同族の株式所有比率と株主の構成を分かる範囲で示した。ほとんどの企業で過半を優に超える高い比率で同族に議決権株式が集中していることが明らかになる。同族の株式所有比率が高い理由として、ひとつに株式上場から日が浅いことがあげられる。表1にある38の中核企業中、18社が1990年代以降の上場であった。もうひとつの理由に、株式発行が恒常的な資金調達的手段とは考えられていないと思われる点がある。1990年代以降の上場18社のうち14社が1994年メキシコ通貨危機以前に集中している。世界的な新興市場への投

資ブームによる株価の急騰期にあたり、上場はプレミアム収入の獲得をねらった1回きりの性格が強かったと考えられる。メキシコ企業の株式上場の動機を分析したBabatz [1997: 103-105] も、メキシコ株式市場への上場の動機として重要なのは、株式発行による資金調達よりもむしろ、ニューヨーク株式市場への上場のステップとして、さらにニューヨーク株式市場への上場も、最終的なねらいは市場の厳しい審査を通過したというアナウンス効果、それによる社債発行、銀行融資における資金調達コストの削減にあったと述べている。

ところで、創業時の出資比率が小さいほど、また継承を重ねるほど、表5でいえばマトリクスのより右側、より下方にいくほど持株の同族外への散逸、同族内の分散が進む可能性が高いと想像されるが、拡散、分散は大きくは進んでいない。主な理由としてメキシコに相続税が存在しないことがあるが(Díaz [1994: 71])、その他の理由として出資者間の持株売買があげられる。たとえば27番TMMの場合、マイノリティー出資者として1952年の創業に加わったセラノーセゴビア (Serrano-Segovia) 家が1991年に過半数株式を買収している。また2番モンテレイから枝分かれしたビトロとシドサの場合、1997年に二つの総帥家族が持株を交換し、それぞれの中核企業の持株比率を高めた。一方、3番セメックスは総帥家族の持株比率が極めて低いが、議決権制限株式や議決権の行使を制限する制度を巧みに用い、総帥家族による経営支配が可能な所有構造となっている(星野 [2003a: 157])。

第4の特徴は、傘下企業群がピラミッド型所有構造をもつ企業グループ組織を形成している点である。ピラミッドの頂点に位置するのが上場する純粋持株会社で、ふつうは名称にグルーポ (Grupo) がつくが、つかない場合もある。ピラミッドは純粋持株会社と事業会社の二層構造、中間に事業持株会社を置く三層構造、さらに中間の各所に純粋持株会社、事業持株会社を配置する複雑な構造まで多様である。図3に二層構造の例として5番コメルシの組織図を示した。純粋持株会社と傘下の事業部門単位または店舗系列単位で組織されたほぼ100% (外資との合弁の場合は50%) 所有の複数事業子会社から構

表5 28ファミリービジネスの中核企業における同族の株式所有比率¹⁾ (2002年, かつこ内は株主の構成)

創業時の 出資者構成	個人	家族	創業者 (マジョリティー出資) とその他の出資者	創業者 (マイノリティー出資) とその他の出資者
現取締役会 会長の世代	(1カルソ) いずれの傘下中 核企業も議決権株の過半 (15グルーマ) GRUMA/GFNORTEの順 に53.5%(1人)/24.2%(4人) (18サババ) 85%(1人)	(6ピンボアー) 64.8%(6法人) 2 信託 (16ドウランゴ) 95.1%(6人) 1法人		(24サンルイス) 議決権株の 25.5~29.2%(1人) (27TMM) 74.7%(3人)
創業者世代	(5コメルシ) 議決権株の過半 (8ヒガンテン) 67.5%(7人) (9バル) GNP/GPH/PE&OLES の順に67.6%/72.0%/81.1% (19ナドロ) 59.1%(3人) (26ボサダス) 議決権株の50 %以上	(10ソリアナ) 82.18% (20コルビ) 議決権株の 90.16% (21バチャヨ) 議決権株の 89.0%(1信託)	(4Gメヒコ) 過半 (7モデロ) 議決権株の56.1%(1 信託) (11デスク) 議決権株の56.7%(2人) (17リベルブルー) 議決権株の 54.75% ²⁾ (28カメサ) 38.84%(5人)	
第二世代	(14サリナス) 議決権株の 74.11% (21コンタル) 58.9%(2信 託)	(2アルフアー) 48%(8人) (2フェムサ) 議決権株の53.8% (2信託) 信託人は25人 (12イムサ) 議決権株の88.47% (2信託, 信託人は10人) (23サルテイーヨ) 81.8% (25エルデス) 52.24%(1法人)	(2ピトロ) 30.36%(6人) (2シドサ) 63.3%(2人) (13デレバサ) 議決権株の51.3% (1法人)	(3セメックス) 取締役・経営 者とその家族あわせて5.8% ³⁾
第三世代以降				

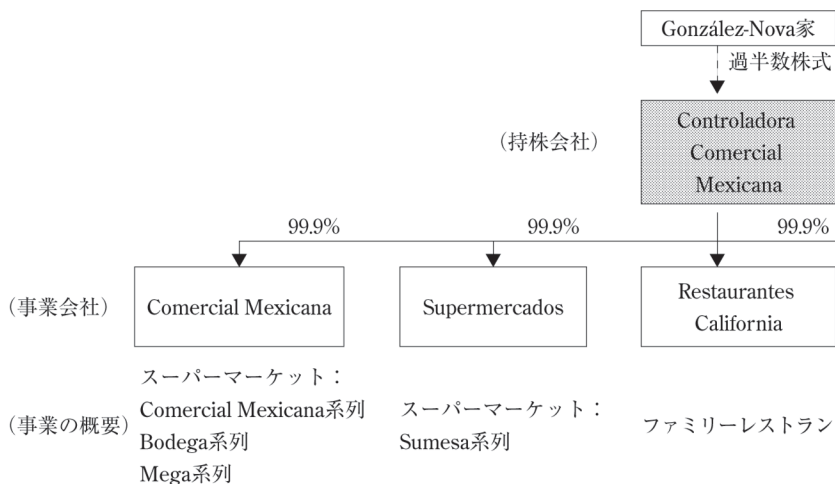
(注) 1) とくに説明のない場合は全株式に占める比率。

2) 持株比率は推定。

3) 数字には取締役および経営者の三親等以上の家族の持株は含まれていない。

(出所) 表1に同じ。

図3 5番コメルシの企業



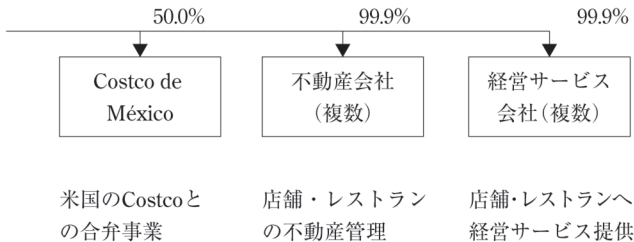
(注) ■■■ は上場企業。

(出所) Controladora Comercial Mexicana の有価証券報告書(2002年)をもとに筆者作成。

成されている。このうちの持株会社が上場している。図4は三層構造をもつ12番イムサの事例である。上場する純粋持株会社の傘下に事業部門ごとに事業持株会社が置かれ、その下に製品の異なる複数の事業会社が配置されている。持株比率50～51%の事業会社はいずれも外資系企業との合弁である。複雑な構造をもつ事例として図5に1番カルソの組織図を示した。カルソの場合は傘下企業全体を統括する上場持株会社は存在しない。四つの上場・非上場の純粋持株会社の過半数株式をスリムードミ家が直接または信託を介して所有している。それぞれの持株会社の下にはさらに上場または非上場の純粋持株会社または事業持株会社が置かれ、さらにその下に多数の事業会社が事業部門ごとに配置されている。

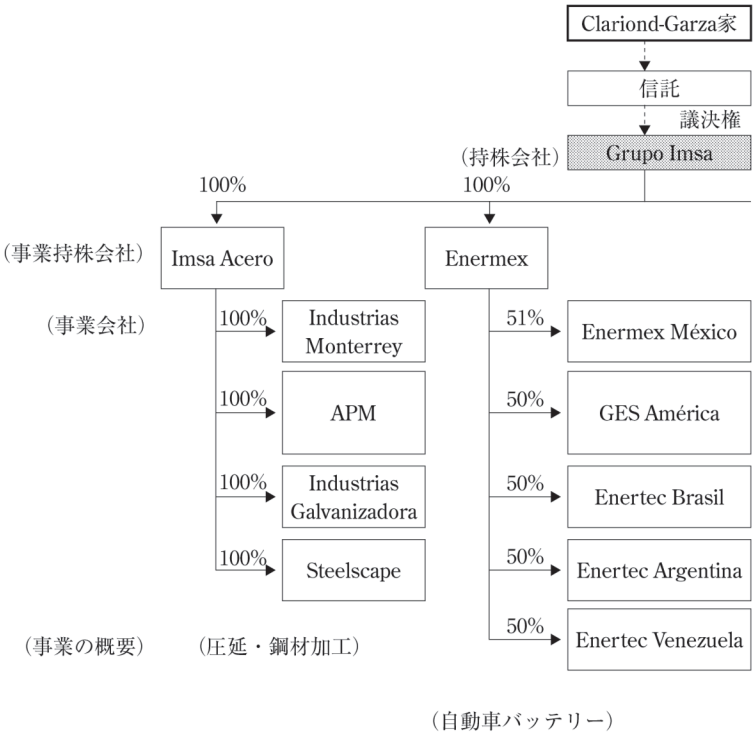
以上のような所有構造が形成された理由としては、次のような点が考えられる。第1になぜ、たとえば韓国の循環型のような複雑な構造ではなく、ピラミッド型が一般的であるかである。これは企業間の株式相互持ち合いが禁

グループ組織図(2001年)



止されているためと考えられる。第2に、なぜ多事業部制でなく企業グループ組織であるかである。一つ目に累進課税回避のため企業規模を抑える必要があったこと、そのために新事業への進出に際しては子会社設立が選好されたと考えられる。二つ目に1982年以降、競争激化の環境下にファミリービジネスの再編が進んだが、新たに台頭した、ないしは競争を生き残ったファミリービジネスの場合、傘下への新たな事業部門の取り込みという形で再編が進行したという点である。図3 コメルシを例にとれば、もともとの事業はコメルシアル・メヒカーナ (Comercial Mexicana) 系列のスーパーマーケットであった。それが1981年スメサ (Sumesa) 系列のスーパーマーケット買収、1982年ファミリーレストラン部門進出、1991年コストコとの合併事業の開始を経て、現在の事業構成となった。図4 イムサの場合、もともとの事業は圧延・鋼材加工と建材であったが、1987年に自動車バッテリー、1989年にアルミ材加工に進出した。図5 カルソの場合は、創業者カルロス・スリムの1970年代

図4 12番イムサの企業



(注) ■■■■■ は上場企業。
(出所) Grupo Imsa の有価証券報告書（2002年）をもとに筆者作成。

グループ組織図(2001年)

株式の88.47%

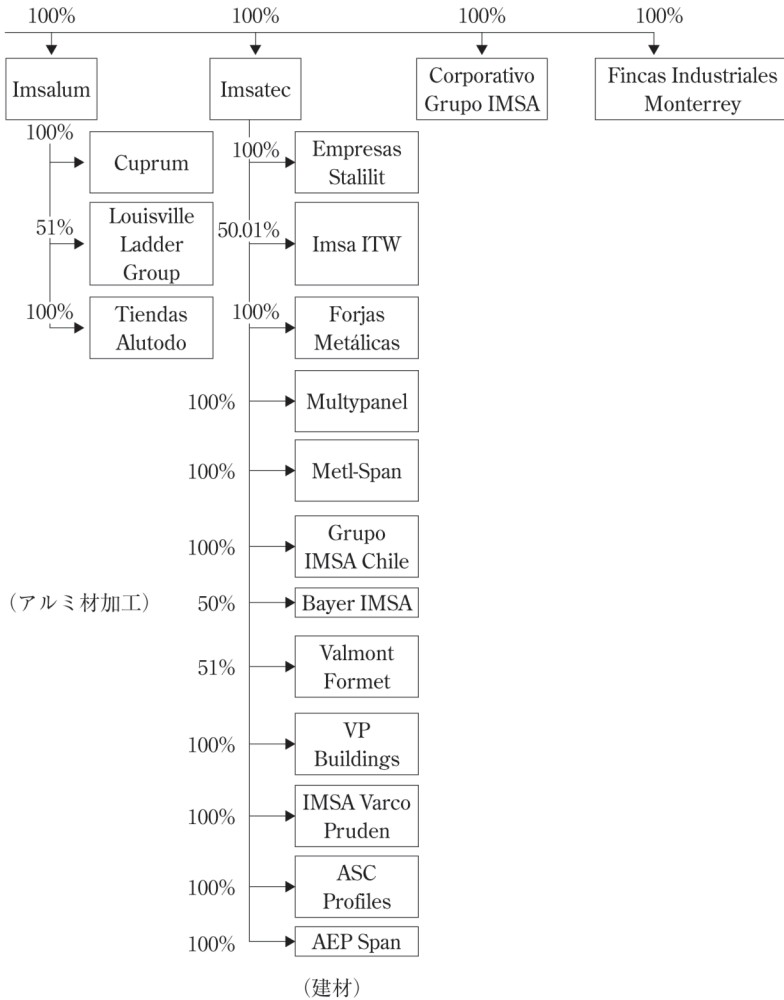
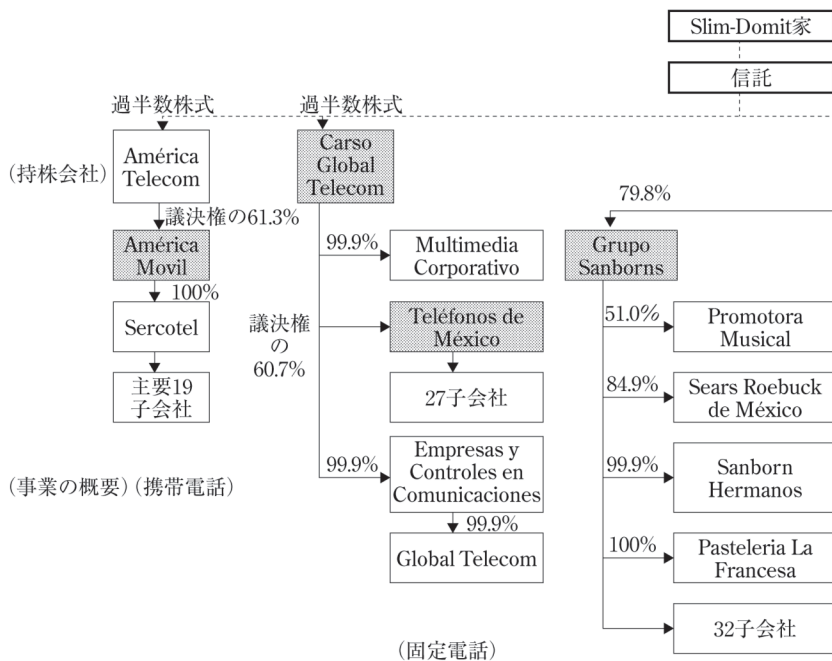
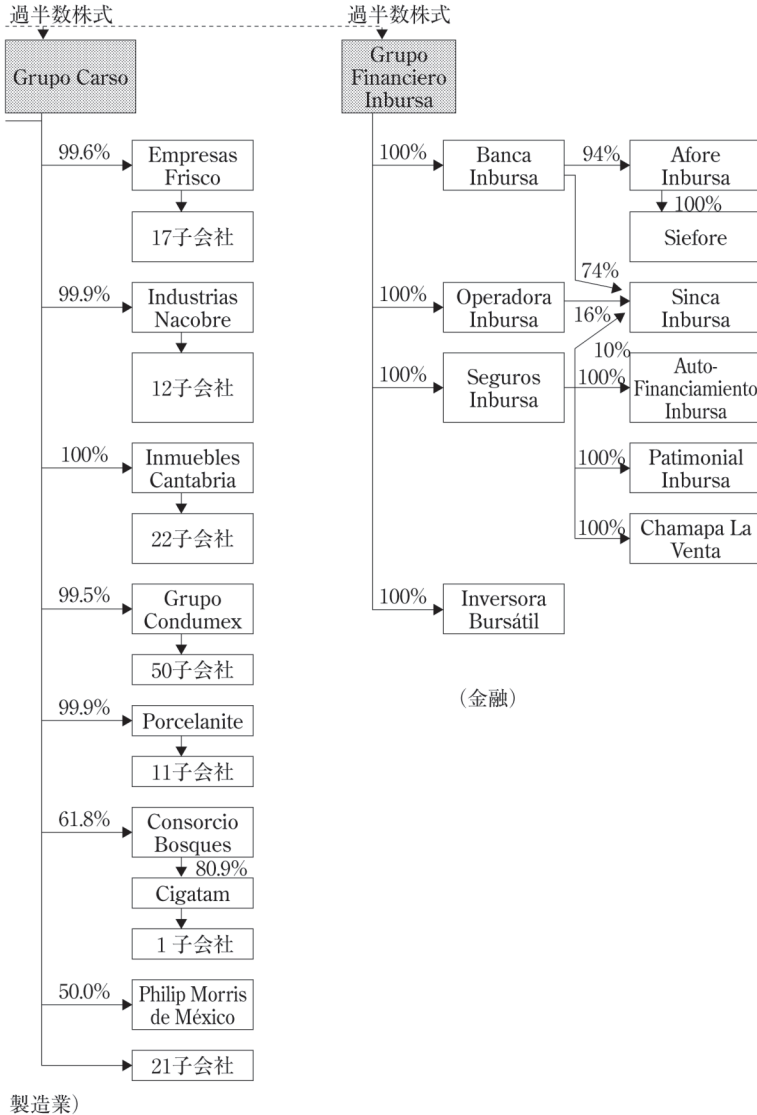


図5 1番カルソの企業



- (注) ■■■■■ は上場企業。América Telecom は2002年5月にメキシコ証券市場に上場している。
- (出所) Carso Global Telecom, Grupo Carso, América Movil, Teléfonos de México, Grupo Financiero Inbursaの有価証券報告書(2001年, 2002年)をもとに筆者作成。

グループ組織図（2001年）



までの主要な事業は金融部門の一番下にある証券会社インベルソラ・ブルサティル（Inversora Bursátil）のみであった。それが1980年代以降、企業買収や民営化企業の取得によって図に示すような事業部門を取り込み、わずか20年有余年で膨大な企業グループ組織を造り上げた。三つ目に、このようにして増加した傘下企業のなかには異なった外国企業との合併事業が多いという点がある。たとえば図3、図4、図5にある傘下企業で完全子会社でない企業の多くは外国企業が出資する企業である。個別事業への出資の場合、事業ごとに子会社を設立せざるをえないといえる。第3に、なぜ傘下企業でなくピラミッドの要の純粹持株会社を上場するのかという点である。この点は前述のBabatzが指摘する上場の動機と関わると考えられる。1990年代にメキシコ株式市場への上場が集中している点は上述のとおりだが、このときに多くの企業はニューヨーク株式市場にも上場している。ちなみにコメルシ、イムサは持株会社がともに1996年にニューヨーク株式市場に上場している。カルソは1991年にTELMEXが、2001年にAMXが上場している。ニューヨーク市場への上場には年間収益など最低基準が存在し、傘下企業単位ではその基準に達しなかったと考えられる。

第2節 同族の経営関与

表6に28ファミリービジネスの中核上場企業について、取締役会会長名、取締役会に占める同族数、取締役会のなかに設置された委員会に占める同族数、CEO名とその取締役会会長との親族関係、執行（CEOを除く）に関わる同族の数とその取締役会会長との親族関係を示した。同族が関与する経営ポストを網がけにしてある。以下においてはこの表をもとに、同族の経営関与の特徴を検討したい。

1. 取締役会の同族支配

メキシコの会社法 (Ley general de sociedades mercantiles) はフランス法の系統に属するが、改正を重ね、現在では米国の制度に近い。株式会社 (sociedad anónima) の最高議決機関は株主総会である。株主が経営を委任する取締役 (consejero) は通常株主総会 (asamblea general ordinaria de accionistas) において任命される。また、取締役が2人以上の場合は取締役会 (consejo de administración) を構成する。株主総会もしくは取締役会は、執行を委任する総支配人 (gerente general) を任命できる。通常株主総会の成立は会社資本の半額以上、決議の採択は出席議決権の過半数を必要とする。つまり議決権株式の過半を所有すれば、取締役と総支配人の任命を支配することができる。本章の検討対象企業のほとんどは、その条件を満たしている。

上場企業の場合、会社法に加えて証券市場法 (Ley del mercado de valores) の適用を受ける。証券市場法は世界的なコーポレート・ガバナンス改革の流れを受けて2001年に改正された。改正法では取締役の数は5人以上20人以下と規定されている。少数株主保護のために、会社資本の10%に該当する議決権制限株式⁽¹²⁾を所有する株主は取締役1名の任命権を与えられ、任命権が行使されない場合は、議決権制限株の株主全体で2人以上の取締役の指名権を与えられるようになった。さらに、改正法では取締役総数の25%以上を独立取締役とすることが義務づけられた。

表6から同族の取締役会への関与の特徴として次の点を読み取ることができる。第1に、会社の代表権者である取締役会会長への同族の就任である。38のすべての企業において取締役会会長は同族によって占められている。次に取締役会に占める同族の比率をみると、議決権所有比率に対応する比率で同族が就任していない。取締役会の決議の採決に必要な取締役の半数（通常の採決は取締役の過半，同数の場合は会長が決定）を同族が占める事例は、38件中9件にとどまる。ただしこのことは取締役会が同族支配から自由であるこ

表6 同族の経

番号	中核上場企業 (略号)	取締役会会長	取締役会に 占める同族数 (同族／総数)
1	AMX	Carlos Slim Helú	2 / 10
	TELMEX	〃	2 / 17
	GCARSO	Carlos Slim Domit	4 / 12
	GFINBUR	Marco Antonio Slim Domit	2 / 8
2	ALFA	Dionisio Garza Medina	5 / 12
	FEMSA	José Antonio Fernández Carbajal	6 / 18
	VITRO	Adrián Sada González	5 / 15
	CYDSA	Tomás González Sada	7 / 11
3	CEMEX	Lorenzo Zambrano Treviño	4 / 12
4	GMEXICO	Germán Larrea Mota-Velasco	3 / 18
5	COMERCI	Guillermo González Nova	6 / 11
6	BIMBO	Roberto Servitje Sendra	7 / 17
7	GMODELO	Antonino Fernández Rodríguez	6 / 19
8	GIGANTE	Angel Losada Moreno	5 / 11
9	GNP	Alberto Bailleres González	3 / 15
	GPH	〃	3 / 15
	PE&OLES	〃	3 / 15
10	SORIANA	Francisco Javier Martín Bringas	9 / 11
11	DESC	Fernando Senderos Mestre	3 / 12
12	IMSA	Eugenio Clariond Reyes Retana	7 / 13
13	TLEVISA	Emilio Azcárraga Jean	1 / 17
14	ELEKTRA	Ricardo Benjamin Salinas Pliego	3 / 9
	TVAZTCA	〃	4 / 14
15	GRUMA	Roberto González Barrera	4 / 14
	GFNORTE	〃	4 / 16
16	CODUSA	Miguel Rincón Arredondo	6 / 10
17	LIVEPOL	Max David Michel	7 / 15
18	SAB	Isaac Saba Raffoul	5 / 7
19	NADRO	Pablo Escandón Cusi	5 / 15
20	GCORVI	Benjamín Villaseñor Costa	5 / 10
21	BACHOCO	Javier Robinson Bours Castello	10 / 14
22	CONTAL	Cynthia H. Grossman	2 / 14
23	GISSA	Ernesto López de Nigris	6 / 12
24	SANLUIS	Antonio Madero Bracho	3 / 17
25	HERDEZ	Enrique Hernández Pons-Torres	3 / 16
26	POSADAS	Gastón Azcárraga Andrade	3 / 10
27	TMM	José F.Serrano Segovia	4 / 10
28	CAMESA	Antonio del Valle Ruiz	3 / 8

- (注) 1) 経営委員会、または財務企画委員会。取締役会を補佐する委員会として設立された委員
2) CEOはスペイン語ではdirector general, 最高経営責任者。一般に chief executive officer
3) 有価証券報告書の上級経営者 (funcionarios) 名簿に名前の記載がある場合、トップマネッ
い場合、親族であると推定されるが関係が明らかでない者。
4) 創業者から株式を譲渡された創業期の専門経営者の一人。疑似家族とみなし同族に含め
5) 網掛けは創業者一族。

(出所) 表1と同じ。Alfaについては有価証券報告書に記載がなく、出所はMercamétrica Ediciones,

営関与（2002年）

委員会 ¹⁾ に占める 同族数 (同族／総数)	CEO [取締役会会長との関係] ²⁾	執行に関わる同族数 (CEOを除く) [取締役会会長との関係] ³⁾
2 / 3	Daniel Hajj Aboumrad [娘婿]	0
1 / 4	[専門経営者]	3 [息子, 娘婿, 甥]
0 / 6	[専門経営者]	1 [同一人]
	[同一人]	0
2 / 5	[同一人]	1 [兄弟]
1 / 5	[同一人]	0
	Federico Sada González [息子]	0
	[同一人]	0
	[同一人]	1 [甥]
3 / 7	[同一人]	1 [兄弟]
	Carlos González Zabalegui [甥]	2 [甥]
3 / 7	Daniel Servitje Montull [甥]	0
5 / 9	Carlos Fernández González [息子]	1 [その他 4]
	[同一人]	1 [甥]
	[専門経営者]	1 [息子]
	[専門経営者]	0
1 / 7	[専門経営者]	0
	Ricardo Martín Bringas [息子]	0
2 / 3	[同一人]	0
	[同一人]	4 [兄弟と従兄弟]
1 / 9	[同一人]	0
	[同一人]	0
	[専門経営者]	0
	[同一人]	1 [息子]
	[専門経営者]	0
	[同一人]	3 [兄弟]
	[CEO該当ポストなし]	0
3 / 3	Manuel Saba Ades [息子]	1 [その他]
	[同一人]	1 [弟]
5 / 5	[CEO該当ポストなし]	4 [不明]
6 / 6	[専門経営者]	0
2 / 4	[専門経営者]	1
	[同一人]	1 [その他]
	Juan Carlos López Villarreal [従兄弟]	1 [息子]
2 / 7	[同一人]	1 [兄弟]
	[同一人]	1 [兄弟]
	Javier Segovia Serrano [甥]	0
	[専門経営者]	0

会の中で経営において最も重要な役割を果たす委員会の構成を示した。

（CEO）と英訳されるため、ここでもそれを用いた。

ジメントに関わる同族であると判断した。取締役会会長との関係で「その他」は、とくに説明のな
た。

とを意味しない。同族以外の取締役の多くは独立取締役であるが、前述のように、同族は議決権株式の過半を所有することで通常株主総会における取締役任命の議決を支配できるため、当然、同族の意に合った人選が行われていると考えられるためである。ちなみに独立取締役の「独立」性には別の面での問題もある。独立取締役の条件のひとつは株主の親族でないことであるが、この場合の親族は二親等以内の血族、姻族と定義されている。表では三親等以上の親族まで含めているが、定義どおりに親族の数を数えれば、取締役会に占める比率は表の数字よりさらに低くなる。最も極端な事例である2番CYDSAの場合(表では11人中7人が同族)、有価証券報告書で独立取締役に区分されている9人のうち5人が、三親等以上の親族にあたる。独立取締役制は同族の経営支配を弱めるようには機能していないといえよう。

取締役会の開催は定款で通常、最低3カ月に1回、ないしは年最低4回と定められており、頻繁に開催されるものとは想定されていない。構成員の多さからも取締役会は機動的な組織とは考えにくい。実質的に取締役会の機能を代替しているのが、近年、多くの企業で組織されている各種の委員会⁽¹³⁾で、なかでも最も重要とみられるのが経営委員会(comité ejecutivo, 財務企画委員会〈comité de finanzas y planeación〉の場合もある)である。取締役会から経営委員会に委任された責務として有価証券報告書に記載されているのは、企業戦略の大枠の決定、上級経営者が提起する企業戦略案・投資政策案・財務政策案の評価・承認、事業計画の執行指示、リスク管理などである。表に経営委員会に占める同族の数を示したが、ここでは取締役会とは異なり同族の比率は高い。経営支配の中枢はこの経営委員会におかれていると考えられる⁽¹⁴⁾。

2. 執行への関与

トップ・マネジメント中の執行役とは、この場合、有価証券報告書に上級経営者(funcionario)として名前が登場する人々、具体的には当該企業のCEO

と担当別の最高責任者(director,たとえば財務担当責任者<director de finanzas>), 主要子会社のCEOをさす⁽¹⁵⁾。先の経営委員会の機能に関する記述は,取締役会(経営委員会)と上級経営者の間に役割分担が存在することを示している。すなわち,執行に関しては,取締役会が執行を指示し,上級経営者が執行する。企業戦略,投資政策,財務政策の策定に関しては,取締役会が大枠を決定,上級経営者が大枠にそって案を作成し,取締役会が案の評価・承認を行う。この点を念頭におきながら,表5において同族の執行への関与の特徴を探りたい。

表にある38社の事例を,同族が上級経営職をどの程度占めているかを基準に分類すれば,おおむね三つのグループに分けることができる。

第1のグループは,執行の要であるCEO職を同族ではなく専門経営者が占めている事例で,10例(17番も含めれば11例)存在する。このグループは,同族のCEO以外の上級経営職への就任状況から,さらに三つのサブグループに分けることができる。ひとつ目は同族が執行に全く関与しない事例で,20番BACHOCO,21番CONTAL,28番CAMESAが該当する。17番LIVEPOLもCEO職が存在せず執行へ同族の関与がみられないことから,このサブグループに含めることができる。前述の役割分担に関連していえば,執行能力と事業案を作成する能力をもたないという点で同族は上級経営者に対し受動的であるが,人事権の掌握によって能動性を担保しているといえる。二つ目のサブグループは,複数の中核企業をもちそのなかの一つ,ないしは複数の企業のCEOを含む上級経営職を専門経営者に全面的に任せている事例である。9番のGPHとPE&ONES,14番TVAZTCA,15番GFNORTEが該当する。14番は1993年,15番は1992年にいずれも公企業民営化によって新たに傘下に加わった企業である。三つ目のサブグループはCEOは専門経営者であるが,それ以外の上級経営職に同族(主に総帥家族)が就いている事例である。1番カルソは先述のように過去20年間に急成長を遂げた創業者世代のファミリービジネスである。長男が1966年生まれであるから二代目世代はまだ若い。TELMEXとGCARSOの上級経営職に息子と娘婿が就いており,現在は事業見

習い中であるが、将来は彼らがCEOを継承すると予想される。9番GNPも同様である。

第2のグループは、同族の上級経営職への就任がCEOを含むごく限られた範囲に限定される事例である。同族がCEOにのみ就いている事例が11件（1番AMXとGFINBUR, 2番のFEMSA, VITRO, CYDSA, 6番BIMBO, 10番SORIANA, 11番DESC, 13番TLEVISA, 14番ELEKTRA, 27番TMM）、CEOと他のひとつにのみ就いている事例が12件（2番ALFA, 3番CEMEX, 4番GMEXICO, 7番GMODELO, 8番GIGANTE, 15番GRUMA, 18番SAB, 19番NADRO, 23番GISSA, 24番SANLUIS, 25番HERDEZ, 26番POSADAS）、後者のうち8番, 15番, 24番は総帥（取締役会会長兼CEO）の息子がCEO以外の上級経営職に就いている事例で、将来息子への継承を想定した配置と考えられる。一方, 4番, 25番, 26番は総帥の兄弟が就いており、兄弟で父親の後を継いだ事例と考えられる。

以上の二つのグループを合わせて36件中34件に達する。

第3のグループは、同族が上級経営職の幅広い範囲に就いている事例であるが、その数は少ない。CEOのほかに2人の事例が1件（5番COMERCI）、3人が1件（16番CODUSA）、4人が2件（12番IMSA, 20番GCORVI）の4件である。このうち16番は兄弟で創業した創業者世代のファミリービジネスであるから、数が多いのは当然といえる。12番イムサについて先に揚げた組織図（図4）を用い同族の経営組織上の配置を示そう。この事例では二つの家族から成る第三世代の5人が執行に関わっている。図4で示せば、持株会社（Grupo Imsa）では総帥が取締役会会長兼CEO、彼の兄弟の一人が企画財務担当責任者、従兄弟が電子商取引担当責任者である。傘下の事業持株会社では、別の兄弟が圧延・鋼材加工部門子会社（Imsa Acero）のCEO、従兄弟が建材部門子会社（Imsatec）のCEOである。同族が上級経営職の主要部分を占め、執行に広く深く関わっている。ただしこれまでの分析から明らかなように、38の事例のなかでは例外的な事例といえる。注目されるのは同族がCEOを占める事業が、従来からある事業で、新規参入事業ではない点である。1987年に参入した自動車バッテリー（Enermex）、1989年に参入したアルミ材加工

(Imsalum)の子会社CEOは専門経営者であった。ここでも新規参入部門のCEOは専門経営者という、他のファミリービジネスと同様の特徴がみられる。

以上の分析から、上級経営職への同族の就任は非常に限定されているといえる。別言すれば、取締役会がそれだけの数の同族しか任命せず、代わって専門経営者を広範に任命しているということである。その理由に、本章の問題関心である同族の人材制約と継承が関わっていると考えられる。

第3節 人材制約と継承

1. 人材制約

上級経営職への同族の就任が非常に限定されている理由として、人材制約をあげることができる。制約は人材の数と質の二つの面から指摘できる。

まず数の面について述べよう。メキシコのファミリービジネスの歴史が新しいことは先述のとおりである。歴史が新しいということは同族の規模も小さく、人材プールの規模も小さいということになる。前掲表4で示せば、一般論としては、世代が少ないほど、また、創業に関与した家族の数が少ないほど、すなわちマトリクスの上方および左側に位置するほど人材プールの規模は小さいといえる。総帥が創業者世代の場合、動員できる人材は一義的には子供となる。先述のように、マトリクスの上方左側に位置する1番カルソの場合、創業者の息子3人全員と娘婿の2人が執行に関与するが要職を埋め切れていない(表6参照,以下同じ)。事業の急拡大に人材育成が追いついていない状況といえる。同じく15番グルーマの場合も、創業者の2人の息子のうち1人が二つの中核企業のうちひとつの執行に関与するが、もうひとつは専門経営者に任されている。総帥が第二世代の場合、人材プールは総帥の子供と兄弟、兄弟の子供まで拡大する。しかし個別の事情により人材プールが拡大しない場合もある。表4の第二世代の欄に位置する9番バルの場合は創業

者の2人の息子のうちの一人が、同じく11番デスクの場合も創業者の3人の息子のうち2人が同時に、いずれも若年で事故死している (Desc [1998: 88])。この二つの事例では一世代分の拡大が果たせず人材プールは同じ規模で持ち越されたことになる。一般論として、マトリクスの方および右側に位置するほど人材の数の面での制約は小さくなるといえるが、人材プールの規模が大きくなれば、選考をめぐる調整という別の問題が生じる。この点については後に継承を検討する際に論じたい。

次に質の面について述べよう。近年CEOに要求される能力は高度化する一方である。その理由として第1に1980年代以降の経済環境の変化がある。激しい経済の浮沈、厳しい競争という1980年代以降に特徴的な経済環境において、経営者には以前にも増して優れた判断力、決断力、指導力が要求されるようになってきている。第2の理由として専門経営者の広範な登用をあげることができる。CEOは専門経営者を指揮しなければならない。専門経営者の学歴は高度化しつつあり、彼らと同等以上の能力がなければ、彼らに対し指導力を発揮できない。同族の人材プールが常に高い能力をもつ人材で満たされているとは到底考えられず、CEO職に適した人材の規模はそれだけ狭められるといえる。

それでは現実にどのような人材がCEO職に就いているのであろうか。表7に現在CEO職にある二代目以降の同族の経歴を示した。ほとんどが大学ないしは海外の有名ビジネススクールで経営学を学んでおり、経営知識の点で水準は高い。海外事業展開のために堪能な語学力は経営者に必須であるが、留学経験によってこの要件も満たされている。さらにほとんどが10年以上の社内就業歴をもち、社内のさまざまなポストを経験した後にCEO職に就任している。人的スキルのネットワークという点でも、それを把握する機会を有している。以上を総合すると、CEO職にある二代目以降の同族経営者の質は高いといえる。ちなみに、英国の『ファイナンシャル・タイムズ』紙とブライス・ウォーターハウス・クーパース社による20カ国1000人以上のCEOへのアンケート調査で、2003年の「世界で最も尊敬されるビジネス・リーダー」

に選ばれた63人のなかに、1番カルソのカルロス・スリム（63人中26位）、3番セメックスのロレンソ・サンブラーノ（Lorenzo Zambrano）と6番ビンボーのダニエル・セルビツェ（Daniel Servitje）（ともに52位）の3人が入っている（Financial Times and Price Waterhouse Coopers [2003]）。

CEO職に相応しい経歴を備えた人材が配置されているということは、意識的にそのような経歴を備えた後継者の育成が図られているためとみられる。経済力と必要性という動機付けの面で、同族から平均よりは高い確率でCEO職に相応しい人材が育成される可能性は高い。しかしそれならば、人材プールの規模の大きなファミリービジネスでより幅広く、同族が上級経営職に就任していても不思議ではない。それが行われていない理由に継承問題をあげることができる。

2. 経営権の継承

メキシコの大ファミリービジネスにおいてみられる経営権の継承の一般的なパターンは、次のとおりである。

第1に継承者は基本的に男子に限定される。女子は大企業においては取締役やCEO以外の上級経営職に就くことはあっても、取締役会会長やCEOに就くことはまずない。息子がいない場合、代わって登用されるのは娘ではなく娘婿であった。たとえば1番カルソではAMXのCEOは娘婿である（図1および表6参照）。2番モンテレイのFEMSAの場合、前総帥（Eugenio Garza Lagüera）の5人の子供はいずれも娘であった（図2参照）。そのため取締役会会長兼CEOは1995年以降娘婿であるし、それ以前は専門経営者であった。

第2に、継承は段階的に行われることが多い。総帥が取締役会会長とCEOを兼任する状態から、第1段階でまずCEOを後継者に譲り、第2段階で取締役会会長も後継者に譲るという形で継承が進む事例が多い。

第3に、創業者世代から第二世代への継承の場合、創業者が高い持株比率と権威によって決定権をもちえること、関与する同族の数が少ないので調整

表7 第二世代

番号	同 族 グループ名	CEOの名前	世代	年齢(2001 年末現在)	
					大学(専門)
1	カルソ	Daniel Hajj Aboumrad	II		
		Marco Antonio Slim Domit	II		
		Dionisio Garza Medina	IV	47	米国 Stanford (工学)
		José Antonio Fernández Carbajal	IV	47	ITESM (工学)
2	モンテレイ	Federico Sada González	IV	52	ITESM (経営)
		Tomas Roberto Sada González	IV	58	ITESM (工学)
3	セメックス	Lorenzo Zambrano Treviño	III	57	ITESM (工学)
4	Gメヒコ	German Larrea Mota Velazco	II	48	
5	コメルシ	Carlos González Zabalegui	III	50	
6	ビンボー	Daniel Servitje Montull	II	42	Iberoamericana (経営)
7	モデロ	Carlos Fernández González	IV	36	Anahuac(経営)
8	ヒガンテ	Angel Losada Moreno	II	46	(経営)
10	ソリアーナ	Ricardo Martín Bringas	II	42	
11	デスク	Fernando Senderos Mestre	II	51	Anahuac (経営)
12	イムサ	Eugenio Clariond Reyes Retana	III	58	ITESM (経営)
13	テレビサ	Emilio Azcárraga Jean	III	33	Iberoamericana/ カナダ Lakefield College
14	サリナス	Ricardo Benjamin Salinas Pliego	III	46	ITESM (会計学)
19	ナドロ	Pablo Escandon Cusi	II	59	米国 Georgetown (経営)
22	サルティエヨ	Ernesto López De Nigris	III	40	
		Juan Carlos López Villarreal		37	
25	エルデス	Enrique Hernández Pons Torres	III	46	(経営)
26	ボサダス	Gaztón Azcárraga Andrade	II	46	Anahuac (工学)
27	TMM	Javier Segovia Serrano	II		

(注) (1) 空欄は有価証券報告書に記載がなく、不明のもの。

(2) ITESM(Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey), Anahuac, Iberoam IPADE(Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa)はメキシコの上級経営者養成のた(出所)表1に同じ。

以降のCEOの経歴

学歴	社内歴
大学院（専門）	
米国 Stanford（工学） /米国 Harvard（MBA） ITESM（MBA）	1994年CEO就任。それ以前に社内のさまざまなポストを経験していた。 1984年取締役就任。87年戦略企画部に入社。ビール部門子会社の販売部門責任者、コンビニ部門責任者などを歴任。95年CEO就任。
スイス IMEDE（MBA） /米国 Harvard（上級経営プログラム） 米国 Columbia（MBA）	1974年入社。78年容器部門の企画財務責任者、85年容器部門北米子会社社長、95年CEO就任。 Vidroでさまざまな部門を経たのち1981～94年容器部門CEO。94年からCydsaのCEO、取締役会会長。
米国 Stanford（MBA）	1968年入社。さまざまな部門を経て85年にCEO就任。79年から取締役。95年から取締役会会長。 1978～89年の間自分の会社を経営。この会社を売却し、89年に執行社長として入社。 1978年からCEO、85年から取締役。
米国 Stanford（MBA）	1978年入社。子会社のCEO、本社の取締役会副会長などを歴任。97年CEO就任。
IPADE	1988年入社。94年取締役会副会長。97年にCEO就任。
	2003年現在、上級経営者として在社28年。98年に取締役会会長就任。
	2001年末現在、CEOに在職11年。
	兄2人の事故死により、1973年から父親の下で実地に企業経営を学ぶ。89年に取締役会会長就任。
ITESM（MBA） スイスCentro de Estudios Industriales（MBA）	1959年入社。最初は子会社の販売助手、66年に別の子会社の部門責任者、74年に子会社のCEO、本社設立以来そのCEO。76年から取締役。
米国 Southern College（MBA）	1990年から取締役。97年からCEO。子会社CEOのアシスタント経験あり。
スイス Tulane（財務）	入社前は米国で証券会社に就労経験あり。1989年より執行社長、93年より取締役会会長。
IPADE	1967年入社、73年から上級経営職、77年からCEO職。
米国Texas（MBA） 米国St.Edwards（MBA）	1989年入社さまざまな職種を歴任。 1991年入社さまざまな職種を歴任。
国外で修士号 取得 米国 Harvard（MBA）	1971年入社。販売、マーケティング部門を経て99年にCEO就任。

ericanaはいずれもメキシコの私立大学。

めのビジネス・スクール。

が容易なこと、などの理由から争いは生じにくい。争いが生じやすいのは株式所有が分散し、株主が結託することで決定権の所在が変わりやすい二代目世代以降の継承である。ここで執行に関与しない女性同族株主の影響力が発揮される。創業者の直系男子といえども、彼女たちの支持を得なければ経営権は安泰でない⁽¹⁶⁾。経営権の継承争いによりファミリービジネスが分裂した事例が2番モンテレイであった⁽¹⁷⁾。

第4に、継承後に総帥の地位を争った同族や前総帥が事業から離れる場合が多いことである⁽¹⁸⁾。ロムニッツらの研究で指摘されている、家父長は一人という中小企業における継承にも通じる特徴である。指揮系統の一本化という経営階層組織の運用上の必要が理由としてあげられる。これによって執行に関与する同族がさらに少なくなる。

人材制約に対する同族の側からの意識的な取り組みが後継者の育成であったとすると、継承に対しては何らかの取り組みが行われているのであろうか。一部のファミリービジネスにみられる同族の執行関与の制度化が、そのような取り組みとして理解できる。制度化の要点は二つあり、ひとつが執行に関与できる同族の資格要件の設定と、もうひとつが同族から独立した機関によるCEOの選考である。

前者は、同族の入社資格要件を定め、それを満たし審査に合格した場合にのみ入社を許すというものである。複数の事例に共通する資格要件としては、内外有名大学の修士以上の学歴と2カ国語以上の流暢な語学力で、これに他社での就労経験を加える場合もある⁽¹⁹⁾。こうして入社を許され社内経験を積んだ者のみが、将来のCEO選考の際の候補者となりえる。資格要件は先に表3でみた第二世代以降のCEOの経歴と重なり、制度が実態の後追いをしているともいえる。

後者は、同族から独立した機関が、上記の手続きを経て入社し社内経験を積んだ同族候補者のなかからCEOを選考するというものである。独立機関の諮問を受けて取締役会が人選の決定を行う。選考を担当する機関はコンサルタント会社である事例と、取締役会内部に設置された独立取締役から成る

継承委員会 (comité de sucesión) である事例が存在する⁽²⁰⁾。

同族の執行関与の制度化は、とりもなおさず経営権の継承の制度化にほかない。その利点は、第1に選考を同族の外部に委託し客観的な基準で選考を行うことで、同族内に遺恨を残さないことである。それは同族の議決権を一本化し取締役会の支配権を握るためには重要である。第2に資格要件を設定し選考を行うことで、有能な人材の手に経営権が渡ることが保証されることである。第3に総帥による権威主義的な後継指名が行われていないことを示すことで、企業に対する評価が高まることである。以上の利点が示すように継承の制度化はファミリービジネスの存続・発展と整合的である。大ファミリービジネスの総帥は、他社の独立取締役への就任、財界団体での活動などによって互いに情報交換を密にしている。たとえば絶大な政治力、経済力を持ち、加入審査が厳しく閉鎖的な財界団体として有名なメキシコ実業家審議会 (Consejo Mexicano de Hombres de Negocio) の会員36人 (1998年現在) 中21人が、本章が検討対象とする28のファミリービジネスの現または前総帥であった (Ortiz [2000: 18])。一方、1990年以降、経営コンサルタントや教育によるファミリービジネス刷新の運動が世界的な規模で広まっており、1990年スイスに設立されたファミリービジネス・ネットワーク (Family Business Network) の支部がメキシコにも設立されている⁽²¹⁾。このようなファミリービジネスの総帥の間に張り巡らされたネットワークを通じて情報が伝わり、今後、継承の制度化の動きが広まる可能性は高い。

むすびにかえて

ファミリービジネスにとって人材源の狭さが成長の大きな制約であることは、メキシコにおいても変わらない。本章で明らかにしたように、メキシコではファミリービジネスの歴史が比較的新しいために人材源の規模はおしなべて小さい。そのうえ女性が執行に参加しないために規模はさらに小さくな

る。加えて、事故による人材の喪失も起こりえる。さらに重要な点は、手持ちの人材すべてがトップ・マネジメントを担えるほど有能であるとは限らないことである。メキシコのファミリービジネスが成長を指向するならば、人材制約は克服すべき重要な課題であると考えられる。

現状では、トップ・マネジメントを担う同族の能力は高い。本章の事例では、ほとんどが高学歴、専門的な知識、流暢な語学力といった大企業のトップ・マネジメントに不可欠の要件を備えていた。意識的な育成に、少なくとも今のところは成功しているといえる。また社内就業歴から判断して、人的スキルのネットワークに接する機会も確保されている。メキシコの事例からみるかぎり、人材制約の克服策として、意識的な人材育成は一定程度有効であるといえよう。育成が可能であることは、経済力や必要性という動機付けから説明できる。しかし同時に、同族の結集力が強く、創業期の記憶が未だ鮮やかな歴史の新しいファミリービジネスであるからという説明も成り立つ。仮に後者の要因がより強ければ、今後も育成が成功するという保証はない。

人材制約への克服策として、人材育成に加えて重要と考えられるのが、人材制約を前提としながら同族の経営支配を可能にするような組織作りである。

そのひとつと考えられるのが、同族間および同族・専門経営者間にみられる役割分担である。前者では、同族間では、取締役としてのみ経営に参加する複数の同族と、そのなかのごく少数の執行に参加する同族が存在する。前者が執行の指示、執行者の人事、戦略案の評価・決定を分担し、後者が執行、戦略案の作成を分担する。同族・専門経営者間の役割分担では、ごく少数の同族が執行の要に位置し専門経営者を指揮し、専門経営者は同族の指揮のもとに執行を遂行する。後者の役割分担が機能するうえで重要と考えられるのがピラミッド型組織構造である。持株会社と子会社から構成されるピラミッド型組織構造が、執行に関わる同族をごく少数に限定することを可能にしている。すなわち、高い経営能力を備えた同族は持株会社のCEOに配置され、子会社の事業部門のCEOに配置されるのはもっぱら専門経営者である。執行の要に同族を配置することで、少ない人材資源の有効活用がなされている。

ピラミッド型組織構造に関連してつけ加えたい点は、それが1980年代以降のファミリービジネスの事業再編に適合的な組織構造であったということである。この時期ファミリービジネスは、民営化企業の取得、破綻企業の買収、非重点事業の売却などによって競争力強化のための事業再編を進めた。ピラミッドの2層目あるいは3層目へ子会社をつけ加えることで、容易に新事業への参入が可能であったといえる。ただし同族内に執行経験がないため、そのような事業部門の執行は専門経営者に全面的に委任されたと考えられる。

本章の分析と以上の考察からうかがえるのは、一口に同族の経営支配といっても、事業部門の執行にまで同族が広く深く関与する場合から、同族が人事権のみ握り全面的に経営を専門経営者に委任する場合まで、同族の経営への関与の幅は非常に広いということである。時々の人材プールの規模と質に応じて柔軟に関与の程度が決定されていると考えられる。ただし上述のような1980年代以降の成長のパターンから考えて、執行において同族が関与する領域は次第に狭まる傾向にあるといえる。

専門経営者重視、同族の教育による経営能力向上重視は、1970年代にすでにモンテレイでみられたと先行研究で指摘されている。本章の検討からこれらの傾向が現在では大ファミリービジネスにおいて一般的となっていることが明らかとなった。

人材制約を前提とした組織づくりは、ピラミッド構造の要に有能な人材が配置されて初めて実質的な意味をもつといえる。その意味で、同族内の誰を要に配置するか、すなわち継承が極めて重要な意味をもつ。継承においては、優れた人材が継承者となることと同時に、継承過程が紛糾しないことがファミリービジネスの存続のための必須条件である。それは同族の経営支配の構造に関わっている。相続により同族持株の分散が起きており、それへの対応として同族は信託や家族持株会社を設置しそこに持株を集中し、議決権を一本化し、それによって取締役会を支配し、執行を支配している。つまり経営支配が議決権の一本化という条件にかかっているため、継承の際の内紛は是非とも回避しなければならないのである。継承を大過なく実現するための方

策が、いくつかのファミリービジネスで始まっている継承の制度化であると考えられる。継承の制度化によって、内紛の回避、有能な後継者の選考が可能となる。その意味では、先に述べた組織づくりと継承の制度化は対をなしているといえる。

以上のように、メキシコのファミリービジネスにおける同族の所有・経営支配は、後継者の育成、人材制約を前提とした組織づくり、専門経営者の登用、継承の制度化、議決権の一本化など、同族の意識的な取り組みの上に成り立っているといえる。目下のところそれらはうまく機能し、厳しい競争条件下におけるメキシコのファミリービジネスの存続を可能にしているといえる。このような所有・経営支配の限界としては次の点を指摘できる。第1に、以上の取り組みが同族意識に支えられているとするならば、更なる世代交代の末に同族意識が希薄化したときに、機能不全となる恐れがあるという点である。その際に最もほころびが出やすいのは議決権の一本化であると考えられる。この点については、今後も成り行きを見守っていく必要があるだろう。第2に、以上のような取り組みがファミリーの利益に適ったものであるとしても、事業の発展に適っているとは限らない点である。たとえば、本章では経営における同族と専門経営者の人材配置までは検討したが、経営の機能や効率までは検討していない。また同族の所有・経営支配が、事業の発展のための経営資源獲得の機会を狭めている可能性も否定できない。これらの点についての検討は今後の課題としたい。

〔注〕

- (1) メキシコの政府統計においてファミリー企業を項目にあげた統計は存在しない。筆者が知るファミリー企業に関する唯一の統計として、北部のヌエボ・レオン州については経済団体と大学が独自に実施した調査COPARMEX Nuevo León and Centro de Empresas Familiares, Universidad de Monterrey [2001] がある。
- (2) 同書の概要、評価については星野の書評（星野 [1990]）を参照のこと。
- (3) 報告書の正式名は「国家銀行証券委員会の通達11-33にもとづいて提出される年報」（2002年度はInforme anual que se presenta de acuerdo con la circular

- 11-33, 2003年度はInforme anualの部分がReporte anualに変わっている)。本章の分析は、とくに説明のない場合、分析対象とする上場企業の2002年度と2003年度の年報に記載された情報にもとづいて行われている。情報出所が有価証券報告書である場合は、叙述の便宜上、出所の記述を省いた。2002年度から2003年度の間に変化がみられる場合は、新しい方の情報を採用している。
- (4) 筆者は星野 [2003b] において同じ資料を用い同じ方法で分析対象企業を析出した。ただし、その後の変化を組み込んで本章では再度分類し直している。旧稿では外資系と政府系あわせて49社としたが新しい情報によって2社 (Croporativo MabeとNadro) を民族系に組み替えた。なお47社のなかには2000年と2001年に外国銀行に買収された二つの民族系金融グループを含めている。
- (5) 星野 [2003] では13社であったが2003年に1社 (Corporación Geo) が上場した。
- (6) 100社ランキングの19位Savia, 20位Cintra, 42位Altos Hornos de México, 88位Grupo Sidekである。
- (7) 47位ICA, 84位Corporación Geo, 85位Corporación Argos (2001年に合併してCorporación Arcaに再編), 89位CEIについては株式所有が分散しており、ファミリービジネスとするのに躊躇されたため対象からはずした。これらの企業の性格については、別途検討の必要があると考える。
- (8) 3番セメックスは二つのセメント会社が1930年に合併してできた企業である。両社の創業者一族が経営を支配してきたが、なかでも中心的な役割を占めるのがサンプラーノ (Zambrano) 家である。7番モデルは複数の出資者により設立され、そのうちの一人が株式を買い増し過半を得た。彼は子供がいなかったために、引退時に持株を複数の専門経営者に譲渡した。そのうちの一人である創業者の甥が取締役会会長職を継ぎ、現在はその息子がCEOである。息子は株を譲渡された別の専門経営者の娘と結婚しており、紆余曲折を経ながらも創業者一族が株式を所有し主要経営ポストを占めている (星野 [2003: 156], Modelo [2000: 410])。
- (9) 持株会社とその傘下企業以外にファミリーが直接所有・経営支配する非上場企業が存在する可能性はあるが、『エクスパンション』誌の500社ランキング、大企業年鑑 (Mercamétrica Ediciones, *Empresas grandes*, 各年) などでもみかぎり、主要企業は、持株会社とその傘下企業のなかに含まれていると考えられる。存在するとしても中小規模の企業と考えられる。
- (10) メキシコ人の姓名は、名前のあとに父親の姓、その後に母親の姓が続く。女性の場合、結婚すると母親の姓が、deをつけて夫の父親の姓に置き換わる。本章では叙述の便宜上、母親姓、夫の姓を省略している場合がある。
- (11) 14サリナス, 26ボサダスのように、ファミリービジネスを営む一族のメンバーが独自に新たなファミリービジネスを立ち上げた場合も創業者の個人事

業に含めている。

- (12) 2001年証券市場法では国家銀行証券委員会（Comisión Nacional Bancaria y de Valores）の認可を受けて議決権制限株式は会社資本の25%まで、5年以内に議決権株式に転換するという条件でさらに25%までを発行できるとされている。
- (13) 経営委員会、財務企画委員会のほかに監査委員会（comité de auditoria）、評価報酬委員会（comité de evaluación y compensación）が存在する。このうち監査委員会のみ証券市場法で上場企業に設置が義務づけられ、委員長と委員の過半は独立取締役でなければならないと規定されている。その他の委員会については法律による定めはない。
- (14) 経営委員会が経営の中核として重要な役割を果たしていることは、筆者の聞き取り調査でも6番Bimbo（2003年7月8日実施）と11番Desc（同7月7日実施）で確認された。
- (15) CEOは会社法では総支配人（スペイン語でgerente general）の職名が用いられるが、大企業ではdirector generalを用いる場合がほとんどである。後者は会社年報などでCEO（chief executive officer）と英訳されるため、本章においてもCEOを用いる。企業によってはCEOの上位に執行社長（presidente ejecutivo）職をおく場合もあり、その場合にはCEOの欄に執行社長名を記した。なお、執行への支配的ファミリーの関与について、有価証券報告書の記載もれを補足するために前述の大企業年鑑も参照したが、2003年度について大企業年鑑で補足できたのは1件（2番Alfa、表4に記載）のみであった。
- (16) 13番テレビサと14番サリナスについては第二世代の自叙伝、人物伝が存在し、同族株主間の確執が綴られている（Fernández and Paxman [2000: 306, 356], Salinas [1999: 95]）。
- (17) 1973年モンテレイ・グループの分裂とその後の同族内の争いについては *Proceso* [abr.21, 1986: 20-22], *Expansión* [oct.26, 1988: 40] に詳しい。
- (18) 継承後の先代・競争者の引退の慣行は、筆者の聞き取り調査においても2番モンテレイALFA（2003年7月1日実施）、6番BIMBO（同年7月8日実施）でも確認された。別に22番GISSAが継承後、先代の取締役会会長とCEOの経営からの引退を発表している（メキシコ証券取引所へ同社が2003年3月6日に提出した報告〈Evento Relevante de Grupo Industrial Saltillo〉より<http://www.bmv.com.mx/BMV/JSP>, 2003年7月24日閲覧）。
- (19) 入社資格要件の存在については、筆者の聞き取り調査においても2番モンテレイALFA（2003年7月1日実施）、6番ビンボー（同年7月8日）、12番イムサ（同年6月30日実施）で確認された。
- (20) 選考機関の存在は、筆者の聞き取り調査においても2番ALFA（2003年7月1日実施）、12番IMSA（同年7月8日）で確認された。22番GISSAについては

メキシコ証券取引所への報告書で存在が確認できた (Evento Relevante de Grupo Industrial Saltillo-<http://www.bmv.com.mx/BMV/JSP>, 2003年 7 月24日閲覧)。

- ②) 設立推進役となったB・グロスマン (Bruce E. Grossman) は21番CONTALの創業者の息子で現取締役である。彼が中心となり、1999年には、理事を務めるモンテレイ大学 (Universidad de Monterrey) に家族企業の経営者師弟教育と経営コンサルタントを目的に、ファミリー企業センター (Centro de Empresas Familiares) が開設されている。

〔参考文献〕

<日本語文献>

- 星野妙子 [1990] 「ラリッサ・A・ロムニッツ; マリソル・ベレス=リサウル著『あるメキシコのエリート一族 1820-1980年—親族, 階級および文化—』」(『アジア経済』第31巻第1号, 1月, 118~123ページ)。
- [2001] 「経済グローバル化とメキシコ民間部門の再編」(『アジア経済』第42巻第5号, 5月, 2~36ページ)。
- [2002] 「メキシコ」(星野妙子・北野浩一編『企業研究情報マニュアル—ラテンアメリカ4カ国／アジア5カ国・地域—』アジア経済研究所, 3~26ページ)。
- [2003a] 「メキシコ」(星野妙子編『発展途上国のファミリービジネス—資料集—』アジア経済研究所 調査研究報告書2003-III-07, 1~45ページ)。
- [2003b] 「メキシコ企業の所有構造」(『アジア経済』第44巻第5・6号, 6月, 149~166ページ)。
- 森川英正 [1996] 『トップ・マネジメントの経営史』有斐閣。

<外国語文献>

- Andrews, George Reid [1976] "Toward a Re-evaluation of the Latin American Family Firm: The Industry Executives of Monterrey," *Inter-American Economic Affairs*, 30 (winter), pp.23-40.
- Babatz Torres, Guillermo [1997] "Ownership Structure, Capital Structure, and Investment in Emerging Market: The Case of Mexico," Ph.Diss. Harvard University.
- COPARMEX Nuevo León and Centro de Empresas Familiares, Universidad de Monterrey [2001] *Empresas familiares en el Noroeste de México realizada por el Centro de Empresas Familiares UDEM y Coparmex Nuevo León*, febrero 2001

(mimeo).

Derossi, Flavia [1977] *El empresario mexicano*, México: Universidad Nacional Autónoma de México. (原著は *The Mexican Entrepreneur*, OECD, 1971).

Desc [1998] *Desc, 25 años de historia*, México: Desc.

Díez Salazar, Manuel [1994] *Herencia para todos*, Sinaloa: Artes Gráficas Sinaloenses.

Expansión [2001] "Las empresas más importantes de México," julio 25, pp.312-350.

Fernández, Claudia and Andrew Paxman [2000] *El tigre, Emilio Azcárraga y su imperio Televisa*, México: Grijalbo.

Financial Times and Price Waterhouse Coppers [2003] *The World's Most Respected Companies survey 2003: Full Results*. (www.pwcglobal.com/pl/eng/insol/issues/2003/auto_respeted_com.html) .

Gersick, Kelin E., John A. Davis, Marion McCollom Hampton and Ian Lansberg [1997] *Generation to Generation, Life Cycles of the Family Business*, Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

Grupo Modelo [2000] *Grupo Modelo, cimientos de una gran familia*, México: Grupo Modelo.

Handler, Wendy C. [1994] "Succession in Family Business: A Review of the Research," *Family Business Review*, Vol.VII, Summer.

La Porta, Rafael, Florencio Lopez-de-Silanes and Andrei Shleifer [1999] "Corporate Ownership around the World," *Journal of Finance*, Vol. 54, No.2 (April), pp. 471-517.

Lomnitz, Larrisa Adler and Marisol Pérez Lizaur [1987] *A Mexican Elite Family 1820-1980*, Princeton, N. J.: Princeton University Press.

Martínez, José [2002] *Carlos Slim, retrato inédito*, México: Oceano.

Ortiz Rivera, Alicia [2000] *El Consejo Mexicano de Hombres de Negocios, órgano de acción política de la élite empresarial* (mimeo).

Salinas Price, Hugo [2000] *Mis años con Elektra, memorias*, Mexico: Editorial Diana.