

## 第4章

# 南アフリカにおける「ビジネスグループ」の比較分析

### 第1節 問題の所在

#### 1. 日本のビジネスグループ研究の射程

末廣昭は、事業が複数の業種・部門にまたがり、一つもしくは複数の業種・部門において寡占的な市場支配を行っているグループを「ビジネスグループ」と定義している。ビジネスグループが扱う範囲は広く、財閥をはじめ、戦後日本の企業集団、金融機関を中核とする企業グループ、家族の封鎖的所有下でない持ち株会社もこの概念に属することになる（末廣 [1993: 27-28]）。このビジネスグループという概念は、財閥や企業集団といった枠組みのどれに該当するか明確でない企業群を扱う際に便利である。したがって、財閥や企業集団などに関する研究を総称して、さしあたり「ビジネスグループ研究」と呼ぶことにする。

日本のビジネスグループ研究の歴史は古く、昭和初期には高橋亀吉による日本の財閥に関する詳細な研究成果が発表されている。三井、住友、三菱などの各財閥や戦後の企業集団に関しては、すでに個別ごとに、しかも各年代ごとに詳細な研究が行われている。それら研究の主なテーマは、家族・同族による所有と経営の実態、財閥形成や事業の多角化の経緯、経済に占める財閥の影響力であった。また、戦後に形成された企業集団や企業グループを対象に、企業が集団化・グループ化に至るメカニズムを解明しようとする試み

や戦前の財閥との相違点を明らかにしようとする研究も活発に行われてきた。

日本のビジネスグループ研究に「国際比較」という新しい視角を提供したのが中川敬一郎である。中川は1969年に発表した論文で『「財閥」とは一般に後進国の工業化過程に特有な企業集団である』（中川 [1969: 190]）と述べ、その発生理由として『「家族」という本能的群居集団のあり方が社会組織の基本原則となっているような伝統的社会が、先進工業国との国際競争裡に強力な工業化を推し進めようという場合、その後進国的工業化の経済主体として必然的に発生する企業集団が「財閥」なのである』（中川 [1969: 190]）と指摘している。その後、日本における途上国のビジネスグループ研究は、欧米や現地研究者の成果と補完しあいながら、インドや韓国といったアジアだけでなく、ブラジル、メキシコといった中南米までその対象を広げていった。

こうしたなか、1985年には安岡重明らは『財閥の比較史的研究』を発表したが、その総論のなかで安岡は世界各国の財閥を、形式時期、政府との関係、金融機関との関係、活動産業分野、国民経済への影響力、専門経営者<sup>(1)</sup>の登用、相続方法という視点から比較している（安岡 [1985] [1998]）。比較対象となった国は、イギリス、フランス、ドイツ、アメリカ、日本、韓国、インド、タイ、フィリピン、ブラジル、アルゼンチンの11カ国である。安岡の試みは、国際比較の枠組みを提示したという意義をもつ。しかし、各国の財閥を並列に羅列している印象を受け、ある国の財閥の特殊性を社会背景から十分に説明しているとはいえない。

その後、1993年にはアジア経済研究所による共同研究の成果として、『発展途上国のビジネスグループ』が発刊された。米川編 [1981]、伊藤編 [1983] と続いていたビジネスグループ比較研究の集大成ともいえるべき同書は、「多様で急速な展開を遂げる途上国ビジネスグループの構造と動態を体系的に提示すること」（小池・星野編 [1993: まえがき]）をねらいとしている。所有と経営の関係や多角化への動因、そして市場占有率といったビジネスグループ研究の伝統的な視点に加えて、「人種、宗教、文化、価値観等々とビジネスグループの運営との関係」も視野に入れていることが特筆できる。同

書が対象にした国は、タイ、インドネシア、メキシコ、韓国、フィリピン、パキスタン、ナイジェリアで、各国を専門とする地域研究者が各章を担当している。これまでビジネスグループ研究の主流であった経営史学的な視点に加えて、地域研究の視点が重視されているのである。しかし、国際比較という点では、同書はいくつかの課題を抱えている。

第一に、同書は、「ビジネスグループ」、「企業グループ」、「財閥」、「企業集団」といった類似的な概念に対する共通見解を示さず、各国担当者に概念規定をまかせている（小池・星野編 [1993: まえがき]）。ある国の「財閥」と他国の「財閥」を比較することと、「財閥」と「企業グループ」を比較するのでは、分析の「土俵」が異なるといえるかもしれない。比較の前提条件として、統一的な概念規定を提示する必要があるだろう。第二に、「総論」で各国の事例を踏まえて所有と経営については比較検討がなされているが、他の視点については十分になされていない。第三に、他の先行研究にも共通することだが、アフリカのビジネスグループに関する事例の不足である。同書でアフリカから唯一とりあげられたナイジェリアを担当した室井義雄は、「個別企業に関する情報が決定的に不足している」（室井 [1993: 247]）という理由から、個別企業・グループに関する分析を断念し、マクロ的な考察を行っている。

## 2. アフリカの企業研究とビジネスグループ

アフリカのビジネスグループをとりあげ、それを国際比較の対象にすることは可能であろうか。アフリカの企業研究の現状から概括してみたい。ここでは、外資系企業は除き、内資系または民族系企業について扱ったものに限定する。

まず、インフォーマル・セクターや零細企業といった比較的規模の小さい企業に関する研究についてである。アフリカにおけるインフォーマル・セクター研究の先駆的役割を担ったのが、1972年にILOが発表した報告（一般的

に「ケニア雇用戦略調査団報告」と呼ばれる)であり (ILO [1972]), その後、ケニアにおいてはナイロビ大学開発研究所を中心にインフォーマル・セクターに関する研究が盛んに行われた (上田 [1997])。他のアフリカ諸国のインフォーマル・セクター研究は1980年代以降に本格化する。1986年にはILOのアフリカ雇用技能計画 (JASPA) が『アフリカの雇用とベーシック・ニーズの挑戦』を発刊したが、第21章でアフリカのインフォーマル・セクターの現状を概括している (JASPA [1986])。

政策的要請から世界銀行によるインフォーマル・セクター研究の成果もいくつか出されている。たとえば、Webster and Fidler eds. [1996] は、西アフリカの12カ国のインフォーマル・セクターの現状を紹介するとともに、零細金融機関の運営状況や政府による対策を分析している。また、Parker et al. eds. [1995] は、アフリカ5カ国 (ガーナ、マラウイ、マリ、セネガル、タンザニア) の小零細製造企業の貿易自由化による影響と対応について分析している。南アフリカ (以下、南アと略す) を対象にしたインフォーマル・セクター研究では、『南アフリカのインフォーマル経済』が代表的である (Preston-Whyte and Rogerson eds. [1991])。

日本におけるアフリカのインフォーマル研究では、池野・武内編 [1998] が唯一総合的なものであろう。同書は、インフォーマル・セクターの多義性を反映させ、ケニアではジュア・カリ (商業以外の零細企業) を、コンゴではキャッサバ商人を対象とした実証研究を掲載している。また、ザンビアとタンザニアではマクロ的な見地から趨勢を、コートジボアールでは政策変遷を、さらにはエチオピアでは概観を取り扱っており、それらからアフリカのインフォーマル・セクターが抱えている問題点と同セクター研究の課題を汲み取ることができる。また、佐藤 [1994] は、南アのインフォーマル・セクターの展開について考察を加えている。

次に中規模以上の企業をも含めた先行研究であるが、Spring and McDade eds. [1998] は、アフリカ8カ国における企業家精神を理論と実証研究から考察している。同書では、アフリカでは伝統的なビジネス慣行 (血

縁関係を基にしたネットワークの活用、パトロン・クライアント関係など)と世界的なビジネス慣行(高学歴経営者の採用、コンピューター化など)の融合がみられるとしている。豊富なフィールドワークをもとにアフリカの企業経営能力について分析したディアは、アフリカの企業は十分な経営能力を備えているが、零細向け金融支援の不足など制度的不備のために発展を阻害されていると指摘している(Dia [1996])。

輸出活動に注目した研究では、Wangwe ed. [1995]が、アフリカ6カ国(ジンバブウェ、タンザニア、ナイジェリア、ケニア、コートジボアール、モーリシャス)の輸出活動を行っている55の製造企業を対象にした調査結果を分析している。

ネットワーク化に関する研究では、McCormick [1998]が、ケニア、ガーナ、南アの3カ国の産業地帯の衣料、金融加工、車修理業などを対象とした産業クラスター分析を行い、産業ネットワークの可能性について言及している。ジェットロ・ナイロビ・センター [1995]は、実態把握が困難なケニアにおけるインド人企業間協力の実態について報告している。アフリカ6カ国計36企業を対象に企業家精神や企業成長の可能性について分析したマースデンは、企業ネットワークが芽生えていることを指摘している(Marsden [1990])。

南アの大企業を対象にした研究は比較的多く存在する。なかでも世界有数の鉱業企業であるアングロ・アメリカン社(Anglo American Corporation of South Africa: 以下、AAC社と略す)やその創業者に関する研究は盛んである(Gregory [1962], Hocking [1973], Jessup [1979], Innes [1984], Pallister et al. [1987])。さらに、ダイヤモンド市場を独占し、同社とビジネスグループを形成しているデビアス(De Beers)社については、ニューベリーによる研究がある(Newbury [1995, 1996])。これら鉱業資本については、日本でも佐伯尤による詳細な研究がある(佐伯 [1979] [1986] [1994, 1995, 1997])。金融史に関するものでは、Jones ed. [1988]やMorudu [1993]がある。1950年代頃までのアフリカーナー企業発展過程や政治との関係については

O'Meara [1983] が詳しい。いくつかの企業では社史や創業者のパーソナル・ヒストリーが発刊されている。

他分野の研究に比べて層が薄いと思われるアフリカ企業研究を概観すると、中小規模の企業ネットワークに関する研究はいくつかみられるが、アジアや南米で観察されるような大規模な企業群に関する研究で南ア以外のものはあまり見当たらない。しかも資料入手上の制約を考慮すると、現段階におけるアフリカのビジネスグループ研究の対象国として南アが最適であるといえるだろう。

### 3. 視角と構成

ビジネスグループと捉えることができそうな南アの企業群のなかから、本章ではAACグループ、サンラム (SANLAM)・グループ、レンブラント (Rembrandt)・グループ、SAミューチャル (SA Mutual)・グループ (現オールドミューチャル・グループ)、リバティー (Liberty)・グループ (現スタンダード・グループ)、アングロバール (Anglovaal)・グループの6グループを対象とする。現地では「六大コングロマリット」と呼ばれることが多いこれらのグループをとりあげることで、南ア・ビジネスグループの大まかな傾向を示すことができると思われるからである。

これまでの先行研究は、AAC社もしくはAACグループに偏重し、年代的には1980年代半ば頃までが中心であった。それ以降の多角化過程や経済制裁などの影響については論じられていない。さらに、南アのビジネスグループを国際比較したり、南ア・ビジネスグループ間の比較考察を行った研究は筆者の知るかぎりはない。

本章は、資本と経営の関係、グループの形成と多角化、政治・経済環境との関係、といった伝統的な視角に依拠しながらも、国際比較を通じて南ア・ビジネスグループの特殊性と、その背景にある南ア経済社会の特色を浮かび上がらせることを目的としている。アパルトヘイトや経済制裁という特殊な

経験をした南ア・ビジネスグループの趨勢を分析することは、途上国のビジネスグループ研究に新たな視点を提供できるかもしれない。

南ア・ビジネスグループ比較研究の序説的な意味合いをもつ本章で、筆者は次の三点を明らかにしたいと考えている。第一点目は、南ア・六大ビジネスグループ間の比較を通じて、南ア・ビジネスグループの特徴を知ることである。これは第3節で述べられている。その準備段階として、第2節では、南ア経済におけるビジネスグループの位置を確認したうえで、六大グループの形成・成長過程を紹介する。第二点目は、国際比較分析を行う準備作業としての概念整理の枠組みを提示し、南アのビジネスグループを類型化することである。これまで現地では「コングロマリット」という概念が使われているが、さらに正確に南ア・ビジネスグループの形態を表す類似概念があるかもしれない。これは第4節で試みられている。第三点目は、南ア・ビジネスグループとアジア・南米の先行研究を比較することで、他地域との共通性および南アの特異性を考察することである。これは第5節でまとめられている。結語では、以上の議論を総括するとともに、今後の研究に向けての課題を示している。

## 第2節 南アフリカの産業集中とビジネスグループ

### 1. 南アフリカにおける産業集中化

南アの競争評議会 (Competition Board: 日本の公正取引委員会にあたる) は、集中化に関するデータを公表してこなかったため、実態把握は困難であった (Fourie [1996: 97])。デュ・プレシスは、製造部門業種別の上位4社雇用集中度を計測し、それをイギリス、西ドイツ、フランス、アメリカの数値と比較している (Du Plessis [1979])。この計測結果をまとめたものが表1である。比較対象となった5カ国のなかで南アは、34業種中23業種で最高の集中度を

表1 上位4社雇用集中度の国際比較 (1963年・72年)

業種	(%)				
	南ア <sup>1)</sup>	イギリス	西ドイツ	フランス	アメリカ <sup>1)</sup>
砂糖	43	95	41	42	59
タバコ	91	88	34	100	84
時計	96	66	29	24	55
航空機	97	65	59	57	66
自動車	98	65	25	43	65
アルコール	73	58	13	13	53
事務機器	88	54	53	67	-
穀物精製 <sup>2)</sup>	27	51	10	10	33
パン・ビスケット	19	48	4	15	29
ガラス	85	48	21	39	55
菓子 <sup>2)</sup>	56	47	25	15	32
一般化学	31	44	38	35	-
ビール・モルト <sup>2)</sup>	100	41	7	24	52
家庭用電気機器 <sup>2)</sup>	73	40	28	25	-
輸送用機械	29	40	39	50	-
清涼飲料	43	40	40	15	22
玩具	68	38	18	11	35
紙・ボード	70	35	25	26	24
ゴム・アスベスト <sup>2)</sup>	59	35	34	50	62
宝石	23	27	11	9	21
織物 <sup>2)</sup>	19	24	15	37	-
科学器具	47	21	17	22	22
紙・紙加工品	29	17	12	5	-
毛皮	53	21	8	15	7
履物	31	16	19	13	-
靴下	22	16	10	7	35
印刷・出版	22	16	6	7	-
木製家具	14	15	4	3	14
粘土・陶器	58	13	18	14	-
革・革なめし <sup>2)</sup>	57	12	39	16	17
革製品 <sup>2)</sup>	17	12	5	6	-
プラスチック <sup>2)</sup>	13	11	10	6	-
衣料	9	9	4	2	-
木材 <sup>2)</sup>	17	6	4	3	18
平均	50	36	20	24	-

(注 1) 南アとアメリカのデータは1972年のもの、他は1963年のデータ。

2) 南アの製品表記は他の諸国のものと僅かであるが異なる。

(出所) Du Plessis [1979: 305].



示している。全業種の平均でも南アは50%と、他国（イギリス36%、西ドイツ20%、フランス24%）を大きく引き離している。

次に表2は、フォーリーとスミットによって計測された南ア製造部門業種別の上位5%企業による売上高集中度（輸入品を除く）をまとめたものである（Fourie and Smit [1989]）。1982年の集中度は自動車82.4%、鉄鋼が78.3%、工業化学が77.0%と重化学工業で高い。軽工業では衣料が48.3%、履物

表2 南アにおける上位5%企業による売上高集中度（輸入品を除く）  
(%)

業種	1972年	1976年	1979年	1982年
食品	56.4	65.3	68.3	66.4
飲料	74.3	56.6	54.6	60.6
織物	44.9	52.3	57.0	55.1
衣料	46.3	46.8	51.9	48.3
革	34.1	37.2	50.2	48.2
履物	40.2	36.7	31.2	42.2
木・コルク	43.1	51.4	56.7	58.2
家具	49.6	53.4	52.3	50.0
紙	45.5	53.4	53.7	64.0
印刷・出版	61.2	61.0	62.4	61.9
工業化学	55.3	65.8	68.0	77.0
その他化学	51.7	71.3	73.3	76.0
プラスチック	37.2	36.6	41.6	55.8
非金属鉱業製品	67.4	71.2	74.5	77.1
鉄鋼	71.3	73.5	77.7	78.3
非鉄金属	46.7	47.6	65.3	51.3
金属製品	57.2	58.5	66.5	64.5
機械	51.5	56.1	55.6	62.4
電気機械	59.0	60.8	63.1	66.5
自動車	79.0	79.4	81.0	82.4
輸送機器	69.3	68.0	79.6	73.8
専門・科学	52.4	47.5	56.7	60.6
平均	54.2	56.8	61.0	62.8
加重平均	57.6	62.3	66.3	67.6

(出所) Fourie and Smit [1989: 246].

が42.2%，家具が50.0%と集中度が下がるが，製造部門全体の加重平均では67.6%と高い数値を示している。また，1972～82年の加重平均値を比べると，上昇傾向にあることが観察される。

その後，フォーリーは，南ア統計局（Central Statistical Service）が公表した集中度に関するデータを使い，1972年から1988年までの上位3社，4社，10社による各売上高集中度を計測している（Fourie [1996]）。1988年の上位4社売上高集中度は国際標準産業分類（ISIC）3桁レベル（29業種）で平均42.8%，5桁レベル（178業種）で加重平均56.8%（単純平均では64.0%）である。同様に上位10社の売上高集中度は，3桁レベルで58.5%，5桁レベルで加重平均67.8%（単純平均では79.9%）である。OECD編 [1979]によるとフランスの48業種の上位4社売上高集中度は加重平均で22.1%（1969年），西ドイツの33業種の上位10社売上高集中度は加重平均で41.5%（1975年）である。

フォーリーはまた，ハーフィンゲール指数などの各種集中度指標を時系列で計測し，次のように結論している（Fourie [1996: 116-117]）。第一に，南ア製造部門においては集中度がきわめて高い。上位4社は平均で製造部門の約64%を支配している。これは国全体の数値であり，地方別ではさらに高くなる。第二に，いくつかの指標によって多角的に計測された集中度は，1972年以降上昇している。しかし，進展度は緩やかで，一定ではない。第三に，（上位5%企業集中度で示される）比較集中度はきわめて高く，1972～88年にかけて上昇ペースが速い。

表3は，1968年から10年（一部は5年）ごとの，南アの資産額上位10製造企業の推移を示したものである。六大ビジネスグループのいずれかに属すると判断できたものについては，右端に明記している<sup>(2)</sup>。これによると，1988年以降は旧国営企業などを除けば，大部分の主要製造企業はいずれかのグループに属していることがわかる。これは，後述するように1980年代にビジネスグループの中核企業が主要製造企業を買収し，グループの傘下に加えていったためによる。

表3 南アの資産額上位10 製造企業の推移

順位	1968年	1978年	1988年	1993年	1998年
1	AECI(A)	Barlows	Barlows(Sa)	Barlows(Sa)	Sappi(S)
2	SAB	Remgro(R)	Remgro(R)	SAB(L/A)	Remgro(R)
3	Rembrandt(R)	Rembr Beh(R)	CG Smith(Sa)	Sasol(旧国営)	SAB(L/A)
4	Barlows	SAB	Sasol(旧国営)	CG Smith(Sa)	Sasol(旧国営)
5	OK Bazaars	AECI(A)	SAB(L/A)	Iscor(旧国営)	CG Smith(Sa)
6	Hulett's	Safmarine	AMIC(A)	AMIC(A)	Barlows(Sa)
7	Sappi	AMIC(A)	CGS Food(Sa)	Sappi(S)	Iscor(旧国営)
8	Premier	Tiger Oats(Sa)	Premier(L/A)	Remgro(R)	Tiger Oats(Sa)
9	Amcor(A)	Hulett's	Safren(Sa)	CGS Food(Sa)	Pep Kor
10	Safmarine	Premier	Malbak(S)	Safren(Sa)	Safren(Sa)

(注) 企業名の右端の略称はビジネスグループ名 (A: アングロ・アメリカン・グループ, S: サンラム・グループ, R: レンブラント・グループ, Sa: SA ミューチャル・グループ, L: リバティール・グループ)

(出所) "Top Company 100," *Financial Mail*, 1969年, 1979年, 1989年, 1994年, 1999年版より作成。

次に、金融部門の産業集中である。1981年時点で南アには11の商業銀行が登録されていたが、パークレイズ銀行 (Barclays National Bank), スタンダード銀行 (Standard Bank of South Africa), ネットバンク (Nedbank), バンコープ (Bankorp), フォルクスカス銀行 (Volskas Bank) の五大銀行で商業銀行部門資産額の97%, 同預金額の98%を占めた (Munro [1988: 114])。1980年代を通じて、いずれの銀行も六大ビジネスグループとの関係を強化している。

佐伯によると、1930年代には早くも七大鉱業金融商会による寡占化が進展した (佐伯 [1994])。その後、七大商会の再編成があり、AAC社, バルロー・ランド (Barlow Rand) 社, ジェンコール (General Mining and Union Corporation: Gencor) 社, JCI社, アングロパール社, GFSA社の六大商会になった。1988年には、これら6社で金の91%, 石炭の71%, ダイヤモンドの100%, クロム鉄の90%, プラチナの90%, バナジウムの77%, 銅の100%の生産シェアを占めた (Fine and Rustomjee [1996: 100])。これら六大商会の

うち、AAC社とJCI社はAACグループ、アングロバール社はアングロバール・グループ、ジェンコール社はサンラム・グループを形成していたが、1980年代にはバルロー・ランド社はSAミューチャル・グループの傘下に入り、GFSA社にはAACグループとレンブラント・グループの影響力が強くなった。

六大ビジネスグループの経済力が最も顕著なのが株式支配である。マクレガー (McGregor) 出版社は、六大ビジネスグループが支配していると考えられるジョハネスバーグ証券取引所上場株式の時価総額の割合を算出している (表4参照)。同取引所は南ア唯一の株式市場であるが、南アの株式市場の規模は時価総額で世界17位の実績 (1998年) をもつ (IFC [1999: 24])。同社によると、1999年には63.6%に及ぶ株式が、六大ビジネスグループの支配下にあった。1980年代には株式所有の集中化が進展し、1985年から1995年にかけては六大ビジネスグループが同取引所における上場株式の80%以上を支配した。なかでも、1987年にAACグループは単独で60.1%を支配していた。

## 2. 六大ビジネスグループの概要

### (1) AACグループ

中核企業であるAAC社は、1917年に鉱業金融会社として設立された。創業者のアーネスト・オッペンハイマー (Ernest Oppenheimer) の出生地はドイツでユダヤ系である。AAC社は、1926年には世界最大のダイヤモンド会社であるデビアス社の最大株主になっている。アーネストは1929年にデビアス社の会長に就任し、両社間で株式持ち合いを開始した。両社の密接な関係は現在も続いており、相互に最大株主になっている。その際、1924年にデビアス社が設立した爆薬・化学メーカーのAECI社もグループに加わった。1920年代を通じて企業グループが形成されたと考えられる。

1957年にはアーネストが死去し、息子のハリー・オッペンハイマー (Harry Oppenheimer) がAAC社とデビアス社の会長職を引き継いだ。AAC

表4 ジョハネスバース証券取引所 (JSE) 上場株式 (時価総額) の支配状況 (1983~99年)

	六大ビジネスグループ										合計	
	AAC グループ	サンラム・ グループ	レンプラン ト・グループ	SAMユーチャ ル・グループ	リパティエ ・グループ	アングロバ ル・グループ	計		黒人系企業	外国投資家		その他
							アングロバ ル・グループ	計				
1983年	52.5	9.4	2.1	0.6	1.1	1.7	67.4	-	5.4	27.2	100	
1984年	54.1	10.7	2.8	2.7	2.1	1.7	74.1	-	5.7	20.2	100	
1985年	53.6	12.2	3.8	10.6	2.0	2.1	84.3	-	5.9	9.8	100	
1986年	54.1	11.3	4.4	10.9	2.3	2.1	85.1	-	6.1	8.8	100	
1987年	60.1	10.7	4.3	8.0	2.0	2.4	85.1	-	4.1	10.8	100	
1988年	49.5	10.8	7.6	9.8	2.6	2.2	83.4	-	5.1	11.5	100	
1989年	45.3	9.5	16.1	9.8	3.4	2.2	82.5	-	3.6	13.9	100	
1990年	44.2	13.2	13.6	10.2	2.6	2.5	86.3	-	2.1	11.6	100	
1991年	42.4	13.2	15.2	10.4	3.7	2.9	87.8	-	1.9	10.3	100	
1992年	33.7	15.6	14.6	14.2	4.7	2.9	85.7	-	2.2	12.1	100	
1993年	38.2	12.0	15.5	10.7	6.2	3.4	86.0	-	2.4	11.6	100	
1994年	43.3	10.5	13.0	9.7	7.2	3.6	87.3	-	2.2	10.5	100	
1995年	37.1	12.4	7.8	11.2	7.3	2.9	85.2	-	4.1	10.7	100	
1996年	27.5	11.0	10.6	10.2	11.1	3.0	75.7	6.3	4.1	13.9	100	
1997年	22.6	10.6	9.9	11.4	11.9	1.5	67.9	9.3	4.0	18.8	100	
1998年	17.4	9.9	9.0	8.8	9.5	0.8	55.5	9.6	3.9	31.7	100	
1999年	22.3	12.5	10.4	10.6	7.1	0.7	63.6	6.8	4.0	25.6	100	

(出所) McGregor Publishing [2000] より作成。

社が本格的に工業分野に進出したのは1960年頃からである (Innes [1984: 192])。同社は、1960年にバナジウム採鉱と鉄鋼生産のハイベルト (Highveld) 社を設立し、1963年にはAAC社所有の工業株を集約してアングロ・アメリカン工業会社 (Anglo American Industrial Corporation: AMIC) を設立した。同年、金属メーカーのスコウ・メタルズ (Scaw Metals) 社を獲得した。AMICは、1978年には南ア製造部門で総資産額で第7位の企業に成長している。AAC社は、1965年には建設会社のLTA社を設立するとともに、グループの海外展開を目的にチャーター・コンソリディテッド (Charter Consolidated) 社をロンドンに設立した。さらに1967年には製紙メーカーであるモンディ (Mondi) 社を設立した。

AACグループは1980年代に金融部門への影響力を強め、1984年には南ア有数の保険会社であるサザン・ライフ (Southern Life) 社を、1986年には南ア随一の銀行であったバークレイズ銀行 (その後、ファースト・ナショナル銀行と改名) を傘下に入れた。AACグループの傘下企業は、鉱業、製造、建設、金融部門と経済活動全般に及び、南ア随一のビジネスグループを形成した。

1998年10月には、AAC社は、ロンドン証券取引所を主取引所とし、本社機能をジョハネスバーグからロンドンに移すことを発表した。さらにAAC社とデビアス社の常勤取締役<sup>(3)</sup> (executive director) の兼任をとり止めた。これにより、創業者の孫であるニコラス・オッペンハイマー (Nicholas Oppenheimer) は、デビアス社の会長、AAC社の非常勤 (non-executive) 副会長になった。また、鉱業・関連製造部門を中心としたグループに再編成する方針を示し、すでにLTA社がアングロバール工業会社 (Anglovaal Industries) に売却された。

## (2) サンラム・グループ

サンラム社は、1918年にアフリカーナーの経済力強化を目的に、相互保険会社 (設立時の社名は、South African National Life Assurance Company) として設立された。同社は短期保険会社であるサンタム (Santam) の子会社

であったが、のちにサンラムが中核企業としてビジネスグループを形成するに至った。イギリス資本に対抗してアフリカーナーの産業資本の発展を促進させるアフリカーナー経済運動 (Afrikaner Economic Movement) が1930～40年代にかけて展開されたが、サンラム社は同運動の中心的な存在であった (林 [1990: 63])。サンラム社は、1940年代にはサンラム社の投資会社の役割を担うことになるFVB社や建設協会のサンプー (Saambou) 社、投資会社のボヌスコール (Bonuskor) 社を設立するなど金融グループを形成していった (O'Meara [1983: 194-200])。1953年、サンラム・グループのFVB社とボヌスコール社は、それぞれの鉱業権益を併せて連合鉱業 (Federal Mynbou) 社を設立した。鉱業への本格的な進出を図ったサンラム・グループは、1963年に南アの七大鉱業金融商会の一つであったジェネラル・マイニング (General Mining) 社を獲得した。この買収の際には、アフリカーナー資本との融和を考えるAACグループの協力があつたといわれている。

1980年には、ジェネラル・マイニング社が鉱業金融商会のユニオン社 (Union Corporation) と合併してジェンコール社が誕生したことを受けて、ユニオン社の子会社であった世界的な製紙メーカーのサピ (Sappi) 社がサンラム・グループに加わった (Hocking [1987: 214, 310])。1984年には、サンラム社は包装メーカーのマルバック (Malbak) 社を買収し、多角化戦略を強化した。1991年に金融部門のアライド・グループ (Allied Group) とレンブラント・グループだったフォルクスカス銀行などが合併し、ABSA銀行が誕生したが、サンラム・グループのトラスト銀行も翌年合流し、南ア随一の資産額をもつ銀行が誕生した。サンラム・グループは、ABSA株の25%を所有している。同グループの傘下企業は、鉱業、製造、建設、金融部門に及んだ。

1990年代後半のグループ再編成では、サピ社やダイメンション・データ (Dimension Data) 社など、非金融部門の株式を売却している。サンラム社も1998年に株式会社に移行し、ジョハネスバーグ証券取引所に上場した。相互会社として設立されたため創業家をもたない。

### (3) レンブラント・グループ

レンブラント社の前身であるレンブラント・タバコ会社は、1948年に設立された。創業者はアフリカーナー系のアントン・ルパート (Anton Rupert) とダーク・ヘルツォーク (Dirk Hertzog) で、1993年からはそれぞれの息子のジョハン・ルパート (Johann Rupert) とエドウィン・ヘルツォーク (Edwin Hertzog) が会長と副会長を務めてきた。

レンブラント社は関連企業を買収し、1950年代を通じてグループを形成していった。1960年代には世界第3位のタバコメーカーに成長している (Davis et al. [1984: 83])。1980年代に入ると、鉱業金融商会のGFSA社の株式を取得するとともに、レンコ (Lenco) ・グループなどの大手製造企業を傘下に組み入れ、多角化を行った。さらに、1981年にタバコの世界的メーカーであるロスマンズ・インターナショナル (Rothmans International) 社における所有株式をフィリップ・モリス (Phillip Morris) 社に売却した。スイス本社のリッチモント (Richemont) 社を活用し、そこで得られた資金を外国投資活動にあてた。レンブラント・グループの傘下企業は、鉱業、製造 (食品、繊維、化学、金属)、金融、サービス部門に及んだ。

1990年代後半には、サンラム社が売却したマルバック社株を購入し、製造部門を強化する一方で、GFSA社の鉱業株を売却した。2001年9月に発表した組織改革では、重層的持ち株会社方式を廃止し、レムグロ (Remgro) 社とベンファイン (VenFine) 社の2グループに再編成する。レムグロ・グループには、金融部門 (ABSA銀行、Sage社など)、工業部門 (Total社、マルバック社、レンコ社など)、鉱業部門 (Gold Fields社、Trans Hex社など) の所有株式を集約させる。一方、ベンファイン・グループには、ボーダコム (Vodacom) 社、リッチモント社など、情報通信・サービス産業の所有株式を集約させることになった (Rembrandt Group et al. [2000])。



## (4) SA ミューチャル・グループ (現オールドミューチャル・グループ)

中核企業であるオールドミューチャル生命保険会社 (Old Mutual Life Assurance Company) は、1845年にスコットランド出身のジョン・ファベイルン (John Fairbairn) らによって喜望峰相互生命保険会社として設立された。1884年、同社はSAミューチャル社 (South African Mutual Life Assurance Society) に改名し、1999年の株式会社への転換とともに現在の社名に変えた。

SAミューチャル社は、1948年の損害保険会社の買収や1966年の投資信託会社の設立、1970年の短期保険会社であるミューチャル・アンド・フェデラル保険会社 (Mutual & Federal Insurance) の設立を通じて金融グループを形成し、1973年には南ア有数の銀行であるネッドバンクの最大株主になった (1985年には過半数の株式を獲得)。

また、1977年には大手食品メーカーのタイガー・オーツ (Tiger Oats) 社を、1982年には南ア最大の工業グループであり、かつ鉱業権益ももっていたバルロー・ランド社を、さらには1983年にサービス業のレニース (Rennies) 社と商船業のサフマリン (Safmarine) 社を傘下に入れるなど、工業分野を中心に多角化していった (Simons [1995])。1988年の南ア製造企業の総資産額で上位10社のうち、SAミューチャル・グループに属すると考えられる企業は4社にのぼった (表3参照)。

1990年代に入ると、SAミューチャル・グループの有力製造企業が次々と傘下企業の所有株式を放出したため、グループの工業権益は低下した。しかし、金融部門については、SAミューチャル社が1999年に株式会社に転換することで資金調達能力を拡大させ、その豊富な資金量を利用してスタンダード投資銀行 (Standard Bank Investment Corporation: Stabic) に対する買収の意図を表明するなど金融部門を強化してきている。相互保険会社が母体のため、創業家の影響はみられない。

## (5) リバティー・グループ (現スタンダード・グループ)

中核企業であるリバティー・ライフ (Liberty Life Association of Africa) 社は、1958年に設立された。創業者のドナルド・ゴードン (Donald Gordon) の父は、リトアニアからのユダヤ系移民である。1964年から1978年までの同社の株式は、イギリスのロンドン・ガーディアン・ロイヤル・エクスチェンジ (Guardian Royal Exchange of London) 社が握っていたが、株式を買い戻すことに成功した (Liberty Life [1998: 6-7])。リバティー・ライフ社は、1970年代に次々と保険会社を買収し、さらにはスタンダード投資銀行との関係を強化するなど、金融グループを形成していった。1980年代にリバティー・ライフ社は多角化戦略をとり、AACグループと共同で製造・サービス部門で南ア有数の企業であったSAB社とプレミヤ (Premier) 社の経営権を獲得した (Romain [1989])。

1999年のグループ再編成では、ゴードン家が所有していた株式をスタンダード投資銀行に売却することで、創業家が所有・経営面から撤退した。この結果、スタンダード投資銀行がリバティー・ライフ社を子会社化することになった。さらに、リバティー・グループは、SAB社株など工業株を売却し、金融部門に特化する方針を示している。

## (6) アングロバール・グループ

アングロバール社 (Anglo-Transvaal Consolidated Investment Company: Anglovaal) は、鉱業金融会社として1933年に設立された。創業者は、リトアニア移民の息子でユダヤ系のボブ・ヘルソブ (Bob Hersov) とロンドン毛皮職人の息子であるスリップ・メネル (Slip Menell) である (Sampson [1987: 91])。アングロバール社は、44年には早くも鉱物加工を行うことを目的としたアングロバール工業会社を設立した。同工業会社は、食品、包装、金属加工、化学などの分野に進出した (Anglovaal [1958: 3-5])。

設立以来、一貫してヘルソブ家とメネル家の両家が所有・経営両面にわた

ってアングロバール社を支配してきたが、1998年にグループ再編成を行いアングロバール工業会社と鉱業会社のAvmin社を中心とした二つのグループに分裂した。創業者の息子バシル・ヘルソブ (Basil Hersov) が前者企業の会長を、そして創業者の孫にあたるリック・メネル (Rick Menell) が後者企業の会長を務めている。

### 第3節 南アフリカ・ビジネスグループの特徴

#### 1. 所有・経営構造と創業家の影響

##### (1) 所有支配構造

各グループの概要を表5に整理した。創業家の影響が強いと思われた4グループにおける1997～99年時点での株式所有関係を示したものが図1から図5である。網掛をしているのが中核企業（事業会社）である。そのもとからピラミッド型に子会社、孫会社が存在するが、ここでは割愛している。レンブラント・グループの場合、中核企業であるレンブラント社 (REMGRO) の持ち株会社としてレンブラント管理投資会社 (RBB) がある (図1参照)。さらに、RBBの持ち株会社として技術投資会社 (TEGKOR) があり、また、その持ち株会社として技術・産業投資会社 (TIB) が存在する。TIBはTEGKOR発行株式の60.4%を所有し、さらにTEGKORはTIBと併せてRBB発行株式の50.2%を所有する。このRBBはレンブラント社株式の51.1%を所有することから、TIBがレンブラント社の究極的な持ち株会社であるといえる。共同創業家であるルパート家とヘルツォーク家は、投資信託会社などを通じてTIB株の48.3%を所有していた。過半数にはわずかに届かないものの、他の株式は広く分散所有されていることから、事実上は創業家がレンブラント・グループを所有面で支配していると判断できる。

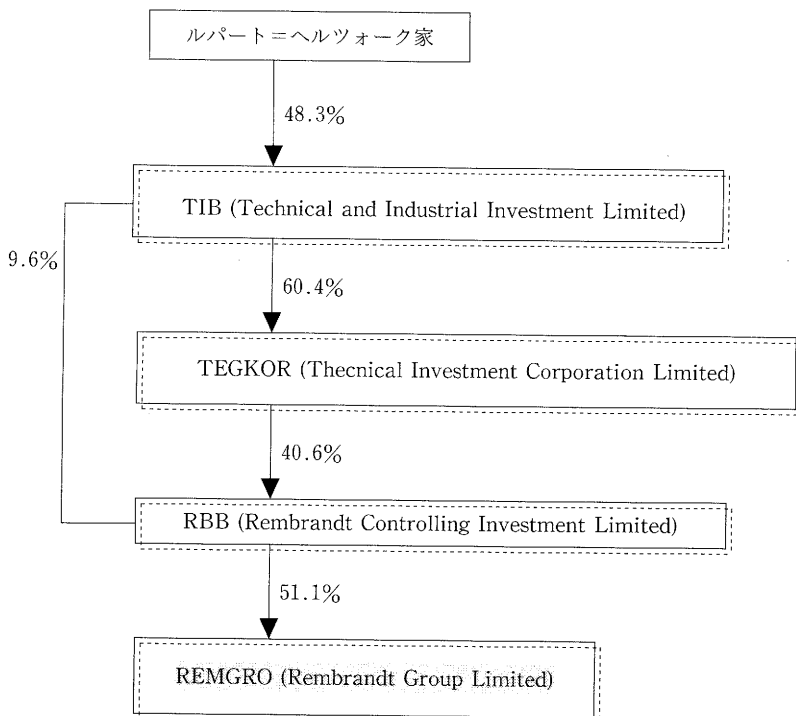
レンブラント・グループと同様に創業家の所有面の支配が観察できるのが

表5 南ア・ビジネスグループの概要 (1997年時点)

グループ名	創業者	中核企業の業種と創業年	主要傘下企業と分野	創業家一族の影響
アングロ・アメリカン	アーネスト・オッペンハイマー (ドイツ, ユダヤ系)	鉱業 1917年	鉱業: De Beers (ダイヤモンド), Amgold (金), Amcoal (石炭), Amplats (プラチナ), 製造: AECI (化学), Tonga-Hulett (食品・金属), Highveld (鉄鋼), Mondi (製紙). 建設: LTA, 金融: First National (銀行), Southern Life (保険)	強い (精神面) 第 (2)・3世代. 専門経営者の登用。
サンラム	Santam (アフリカーナー系)	生命保険 1918年	鉱業: Gencor (金, 石炭, プラチナ). 製造: Sappi (製紙), Sentrachem (化学), Malbak (包装). 建設: M&R, 金融: ABSA (銀行), Santam (保険)	
レンブランド	アントン・ルパート / ダーク・ヘルツォーク (アフリカーナー系)	製造 (タバコ, 酒) 1948年	鉱業: GFSa (金, 石炭, プラチナ), Trans Hex (ダイヤモンド). 製造: HL&H (食品), Lenco (繊維, 化学), Metkor (金属). 金融: Absa (銀行). サービス: Medclinic (病院)	強い (所有・経営, 精神面) 第 (1)・2・(3) 世代
SA ミューチャル	ジョン・ファベイルン (スコットランド移民) ら	生命保険 1845年	製造: CG Smith (食品), Tiger Oats (食品), Nampak (包装), Barlows (金属, 機械). 建設: PPC, 金融: Nedcor (銀行), Mutual & Federal (保険). サービス: Safren (商船), Kersaf (観光) Wooltru (流通)	
リパティール	ドナルド・ゴードン (父はリトアニア移民・ユダヤ系)	生命保険 1958年	製造: Premier (食品), SAB (食品, 繊維, 家具, 化学). 金融: Stabic (銀行), Charter Life (保険). サービス: Premier (流通), SAB (観光, 小売)	強い (所有・経営面) 第 1・(2) 世代
アングロバール	ボブ・ヘルソプ (リトアニア移民・ユダヤ系) と スリップ・メネル (イギリス系)	鉱業 1933年	鉱業: Avgold (金), Avmin (石炭, プラチナ). 製造: AVI (食品, 繊維, 包装, 化学, 金属). 建設: AVI, Alpha, 金融: AVF	強い (所有・経営). ヘルソプ家: 第 2 (3) 世代. メネル家: 第 3世代

(出所) 筆者作成。

図1 レンブラント・グループの所有構造 (1998年時点)

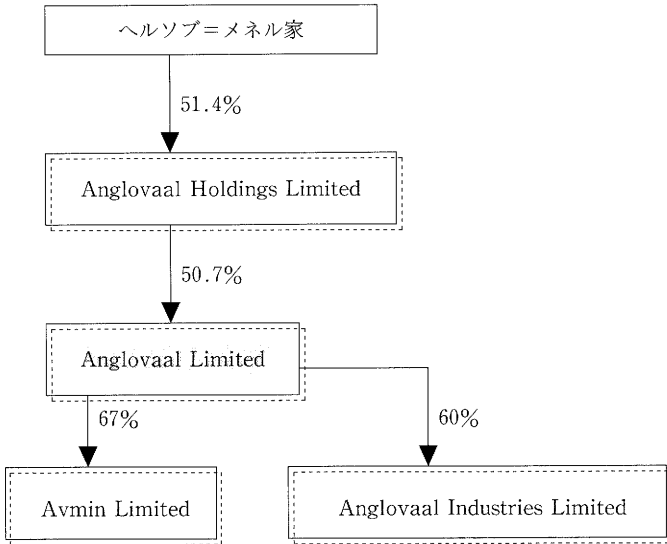


(出所) Rembrandt Group [1999: 2], McGregor ed. [1998].

アングロバール・グループである。アングロバール持ち株式会社 (Anglovaal Holdings) は、同グループの中核企業であったアングロバール社株式の50.7%所有していた。さらに共同創業者の家族であるヘルソブ家とメネル家が、同持ち株式の株式の51.4%を所有していた (図2参照)。

重層的持ち株式会社と株式持ち合い制度を并存させていたのがリバティー・グループである (図3参照)。中核企業であるリバティー・ライフ社株の55.9%を所有していたのがリバティー持ち株式会社 (Liberty Holdings) であったが、さらに同持ち株式の54.8%をリブライフ管理会社 (Liblife Controlling Corporation) が所有していた。同管理会社の株式を50%ずつ所

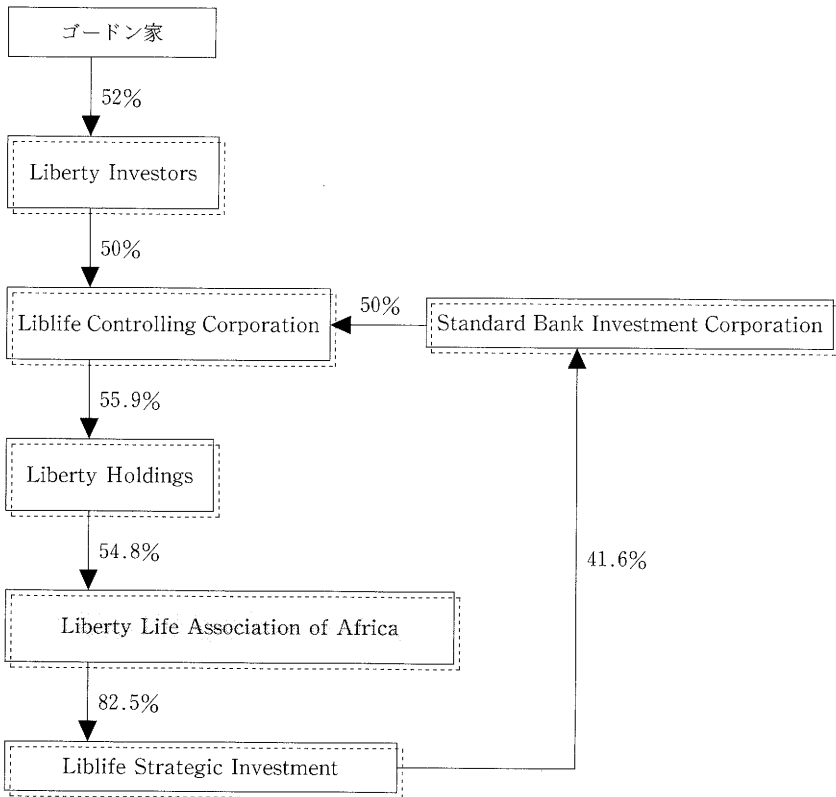
図2 アングローバルの所有構造 (1997年時点)



(出所) McGregor ed. [1998].

有しているのがリバティー投資会社 (Liberty Investors) とスタンダード投資銀行である。創業家であるゴードン家は、リバティー・ライフ社の究極的持ち株会社の一つであるリバティー投資会社の52%を所有していた。他方で、リバティー・ライフ社は、子会社であるリブライフ戦略投資会社 (Liblife Strategic Investments) を通じて、スタンダード投資銀行株の41.6%を所有する。つまり、両社は株式持ち合いを通じて相互に安定株主になっていたのである。リバティー・ライフ社とスタンダード投資銀行の関係は、リバティー・ライフ社が、イギリスの保険会社から経営権を取り戻した1978年に本格的に始まり、1983年には両社が、「ドナルド・ゴードンが退職もしくは死去するまでは、ゴードン家とスタンダード投資銀行がリバティー・グループを共同管理する」という合意書を交わした (Liberty Life [1999: 17])。さらに、1987年にロンドンを拠点とするスタンダード・チャータード銀行 (Standard Chartered Bank) が子会社であるスタンダード投資銀行の発行株式の38%を

図3 リバティール・グループの所有構造 (1998年時点)

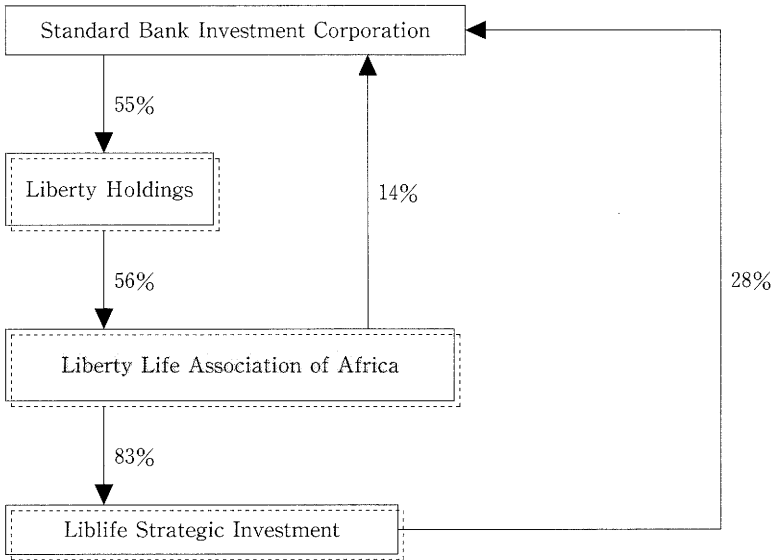


(出所) Liberty Life [1999: 6], McGregor Publishing [1998].

放出する際、リバティール・ライフ社が主要な受け皿になった (Romain [1989: ch. 14])。1999年のグループ再編成によって所有関係は図4のように変化した。

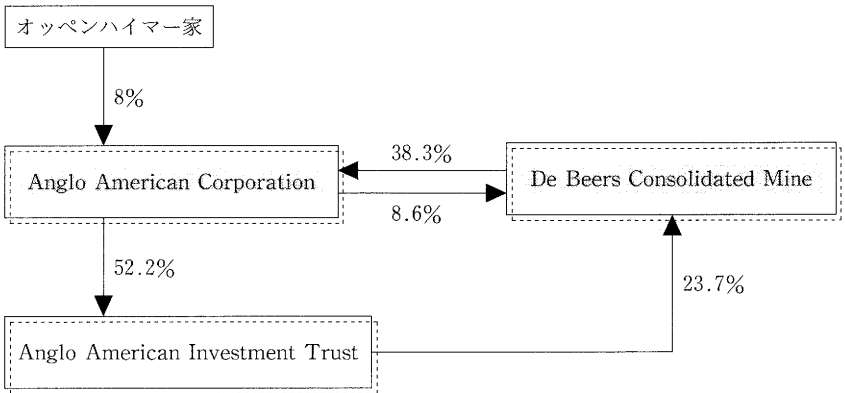
AACグループの場合、中核企業のAAC社とデビウス社との間で株式持合が1929年以来行われており、相互に安定株主の役割を担ってきた (図5参照)。次に創業家との関係であるが、オッペンハイマー家は、非公開株式会社であるオッペンハイマー父子会社 (E. Oppenheimer & Son) 社を通じて、

図4 リバティール・グループの所有構造 (1999年再編後)



(出所) Liberty Life [1999: 20].

図5 アングロ・アメリカン・グループの所有構造 (1998年)



(出所) McGregor Publishing [1998].



AAC社株式の8%を所有するにすぎない。この点は他の3ビジネスグループと異なる所有構造である。

## (2) 経営支配構造<sup>(4)</sup>

レンブラント・グループの究極的持ち株会社は、TIBであると述べた。1998年時点でのTIBの取締役7名のうち、ルパート家から4名、ヘルツォール家から1名輩出している。会長は創業者のアントン・ルパートが務める。しかし、中核企業であるレンブラント社の常勤取締役10名のうち、創業家からはジョン・ルパートが会長、エドウィン・ヘルツォークが副会長を務めるが、他の8名については創業家以外の専門経営者であると推測される。日常の業務をつかさどる社長には、副会長兼任でビザール (M. Visser) が務めている。

アングロバール・グループの場合は、1933年の創業以来、創業家であるヘルソプ家とメネル家が経営権を握ってきた。アングロバール持ち株会社の1997年時点の取締役は7名であったが、このうち3名が創業家のヘルソプ家から、2名がメネル家から輩出されていることが確認できる。バシル・ヘルソプが会長を、リック・メネルが副会長を務めた。バシル・ヘルソプは、1967年に中核企業であるアングロバール社の社長になり、1973年には同社の会長になった。アングロバール持ち株会社では、スリップ・メネルの息子クライブ・メネル (Clive Menell) が会長を務めていたが、1996年に死去し、バシル・ヘルソプが会長職を引き継いだ。中核企業のアングロバール社では、10名の取締役のうち、創業家の出身者は3名であった。アングロバール・グループは、1998年のグループ再編成により、アングロバール工業会社と鉱業会社のAvmin社を中心とした二つのグループに分裂した。ヘルソプ家はアングロバール工業会社の議決権の50.4%を、同様にメネル家は、Avmin社の50.4%の議決権を2001年6月末日までの条件付きながら維持することになった。

リバティー・ライフ社の究極的持ち株会社の一つはリバティー投資会社で

あると先述した。同投資会社の取締役は1997年時点で12名であったが、ゴードン家と確認できたのは6名であった。その内訳は、ドナルド・ゴードン夫妻、ゴードンの長男と次男、さらに娘夫妻である。会長をドナルド・ゴードンが務めており、ゴードン家の影響力が強いことを示している。しかし、グループの中核企業であるリバティー・ライフ社では常勤取締役10名のうち、ゴードン家関係者は1名のみで、他は専門経営者である。

以上の3グループに共通することは、創業家関係者が持ち株会社の取締役の多くを占めることで経営の最終意思決定権を確保しながらも、積極的に登用された専門経営者が日常の経営業務を担うということである。

AAC社の場合は、専門経営者の登用がさらに進んでいる。1996年時点の常勤取締役15名のうち、創業家出身は副会長のニコラス・オープンハイマーのみである。株式持ち合いをしているデビアス社でも19名の取締役のうち、オープンハイマー家出身は2名にすぎない。

これまで、主に1997～98年頃までの創業家と各グループの関係についてみてきた。そこでは、レンブラント・グループ、アングロバール・グループ、リバティー・グループの3グループにおいては、創業家が株式所有とグループ経営の両面にわたって強い影響力を保持していることが確認できた。しかし、AAC社に対する創業家の株式所有は8%にすぎず、しかも経営面での関与も限定されているという印象を受ける。では、AACグループでは創業家の影響力が小さいと断定できるのであろうか。

これについて、パリスターらは、AAC社とデビアス社との株式持ち合いと取締役の相互派遣、それにオープンハイマー父子会社の存在に注目している (Pallister et al. [1987: 299-300])。1986年当時、デビアス社と同父子会社の所有株式を合計すると46%を超えた。他は少数株主で、広く分散しているため事実上、外から「乗っ取られる」危険性はない。反対にAAC社は、デビアス社に対する持ち株比率は34%所有と少ないが、次の大株主はSAミューチャル社の7.3%であり、他に5%を超える株主はいないことからして豊富な資金量を誇るAAC社に挑戦することは困難である。なお、同父子会社

は1966年に株式を非公開にしているため、買収のおそれはない。

さて、この議論は、AAC社とデビアス社の経営陣が、オープンハイマー家に協力的であることを前提としている。そこで重要になるのが、オープンハイマー父子会社の存在である。同父子会社の取締役は、AAC社とデビアス社の取締役を兼ねており、イネスによれば、「オープンハイマー父子会社は、グループ内の幹部や社員の『団結心』を促進することを助けている」(Innes [1984: 231])。創業家の求心力の強さは、AAC社の社員も指摘している<sup>(5)</sup>。

## 2. 形成・多角化・再編成のメカニズム

以上の南ア・ビジネスグループの変遷をまとめたものが表6である。中核企業の関連分野以外の異部門への進出を多角化と考えると、1960年代と1980

表6 南ア・ビジネスグループの変遷

グループ名	中核企業部門	企業グループ化(同一部門)	多角化(異部門)	再編成 (1990年代後半以降)
アングロ・アメリカン	1917年(鉱業)	1920年代	1960年代(製造、建設) 1980年代(金融)	組織改革(鉱業、関連製造部門中心に)、本社ロンドン移転
サンラム	1918年(金融)	1940年代	1960年代(鉱業) 1980年代(製造)	株式会社化 金融分野を強化
レンブランド	1948年(製造)	1950年代	1980年代(鉱業、金融)	鉱業株の売却。製造部門中心に。重層的持株会社の廃止
S A ミューチャル	1845年(金融)	1970年代	1980年代(製造、建設、流通)	株式会社化金融部門を強化
リパティール	1958年(金融)	1970年代	1980年代(製造、流通)	スタンダード投資銀行が親会社に。金融部門に特化
アングロバール	1933年(鉱業)	1940年代	1940年代(製造)	鉱業部門と製造部門の分離

(出所) 筆者作成。

年代に多角化したグループが多い。まず、1960年代に多角化が進展した要因として想定されるのは、好景気による余剰資金の存在と為替制限の強化である。1950年代から1960年代にかけて、南ア経済は比較的高い成長率を記録した。たとえば、AACグループでは1950～59年に利潤（税引後）が3.3倍増加し、豊富な余剰資金をもつようになった（AAC [1960: 52]）。ところが、1960年のシャープビル事件にともなう不安定な経済状況を嫌って大量の資本が国外に流出するという事態が生じたため、政府は翌1961年に為替制限を強化し、資本の国外流出を制限した（Nattrass [1981: 266]）。そこで余剰資金のはけ口として国内で再投資をする必要に迫られたのである。1960年代に本格化したAAC社による工業部門への投資総額は4000万ランド（1960年）から2億8300万ランド（1969年）に増加した（Webb [1983: 192]）。

次に、1980年代には経済制裁が多角化の主要な要因であると考えられる。アパルトヘイト政策を固持する南アに対する国際世論の非難が強まった。1985年には南ア政府による非常事態宣言に反発した欧米の銀行が短期貸付の借り換えを拒否し、資金の引き揚げを実施すると発表した。この直後、アメリカ政府も部分的経済制裁に踏み切ることを発表した。国際的な経済制裁が強化されるなかで、外国資本が撤退する際に売却先になったのが豊富な資金量をもっていた南アのビジネスグループであった。1986年以降、アメリカ国籍企業で南アからの投資引き揚げを行った企業は115社にのぼり、そのうち59%が南ア資本に株式を売却したとされる（Commonwealth Secretariat [1989: 67]）。また、リパティアー・ライフ社は国際世論の悪化を利用してイギリス資本から経営権を取り戻し、AACグループは南ア・パークレーズ銀行の過半数の株式を獲得した。

しかし、表4にみるように、外国投資家の支配比率が大きく変化していないことからしても、外国資本の撤退だけでは十分に説明できない部分もある。そこで想定されるのが、1980年代における生命保険会社の伸張と銀行との結合である。表7は、資産額で上位10社の南ア企業の推移をまとめたものである。1978年の上位10社の内訳は、国営企業4社、銀行4社、鉱業会社2社で

表7 南ア資産額上位10企業の推移

	国営企業	銀行	生保	鉱業
1978年	①SAR&H(運輸) ③Escom(電力) ⑤SARB(中央銀行) ⑧Iscom(鉄鋼)	②Barclays ④Stabic ⑦Nedbank ⑨Volkskas		⑥AAC(A) ⑩De Beers(A)
1988年	①Escom(電力) ⑧Sats(運輸) ⑨SARB(中央銀行)	③Stabic(L) ④First National(A) ⑥Bankorp(S) ⑩Nedbank(Sa)	②Old Mutual(Sa) ⑦Sanlam(S)	⑤AAC(A)
1993年	⑨State Pension Fund	④Absa(S/R) ⑥Stabic(L) ⑦First National(A) ⑧Nedcor(Sa)	①Old Mutual(Sa) ②Libhold(L) ③Liberty Life(L) ⑤Sanlam(S)	⑩AAC(A)
1998年	⑦Govt. Service	②Firstrand(A) ③Stabic(L) ④Absa(S/R) ⑥Nedcor(Sa) ⑩Investec	①Old Mutual(Sa) ⑤Sanlam(S) ⑧Liberty Life(L)	⑨AAC(A)

(注) 企業名の左端の数字は順位、企業名の右端の略称はビジネスグループ名(A: アングロ・アメリカン・グループ, S: サンラム・グループ, R: レンプラント・グループ, Sa: SA ミューチャル・グループ, L: リバティエー・グループ)。

(出所) "Top Company 100," *Financial Mail*, 1979年, 1989年, 1994年, 1999年版より作成。

あったが、1993年には国営企業が1社に、鉱業企業が1社にそれぞれ減少するなかで、生命保険会社が4社も入っている。六大ビジネスグループのうち、3グループで生命保険会社が中核企業になり、いずれも表4が示すように1983年から1993年までに上場株式の支配比率を伸ばしている。他方、リバティエー・ライフ社とスタンダード投資銀行、SAミューチャル社とネッドバンク、サンラム社とバンコープ(トラスト銀行)、さらにはAACグループのサザン・ライフ社とファースト・ナショナル銀行のように生命保険会社と主要銀行の結合が観察される。これらの豊富な資金が製造・鉱業・サービス部門に投資され、産業の集中化を進めていったのである。

では、1990年代後半から六大ビジネスグループすべてに起こったアンバン

ダリングと呼ばれるグループ再編成はどのような動因が働いたのであろうか。今後、グループは縮小していくのだろうか。表6で確認できるように、強化されようとしているのは中核企業の本業であり、それ以外の部門は縮小されている。1994年前後に民主化と貿易自由化の両方を実現した南アでは、ビジネスグループの国際競争力の強化が迫られている。そこで、競争力のある部門に特化することと、そのための資金調達及早急の課題となったことから、グループ運営の透明性を求める投資家に受け入れやすい組織構造に再編成したのではないだろうか。したがって、アンバングダリングは必ずしもグループの縮小化につながるものではなく、得意分野での集中化がさらに進むことも考えられるのである。

### 3. 政治・経済環境との関係

1948年から1994年の間、アフリカーナーを支持基盤とする国民党が政権の座にあった。国民党は1990年代に入るまではアパルトヘイト政策をとってきたわけであるが、ビジネスグループとの関係はどうだったのだろうか。アントン・ルパートは、1940年に国民党政治家のステルス (A. J. Stals) と共同でブルーブランド・タバコ会社 (Voorbrand Tobacco Company) を設立している。スタルスは、1948年の国民党政権で閣僚になっている。さらに、ルパートと共同でレンブラント社を創業したダーク・ヘルツォークは、1924～39年に首相を務めたヘルツォーク (J. B. M. Hertzog) の一族にあたる (Esterhuysen [1986: 45-46])。レンブラント社はアフリカーナーの秘密結社であるブルーダーボンド (Broederbond) の主要メンバーによって結成され、同結社とのつながりがレンブラント社の成長に大きな影響力を与えたとされる。1950年代にはレンブラントは国民党に対して多額の献金をした (Davis et al. [1984: 83], O'Meara [1983: 01-205])。

しかし、1960年代には当時のフェルヴールト (H. F. Verwoerd) 政権と政治的なスタンスの違いから対立している。さらに、創業者の息子であるジョ

ハン・ルパートは、学生時代に公然とアパルトヘイトを非難している (Harber and Ludman eds. [1995: 143])。一方で、フォルスター (B. J. Vorster) 政権やとくにケープ州国民党出身のボタ (P. W. Bota) 政権では、アントン・ルパートは黒人の生活基盤整備に関心を寄せ、1976年の都市財団 (Urban Foundation) や1980年の中小企業開発公社 (Small Business Development Corporation: SBDC) の設立に中心的な役割を果たした。これは、タバコやワインの生産者として消費者の世論を意識した行動であったとも考えられる。

サンラムもケープ州国民党との関係は深いとされている。1930年代のアフリカーナー経済力強化運動のなかで成長したのがサンラムであり、その後サンラムは傘下の投資会社や建設協会を通じてアフリカーナー系企業を育成していった。国民党政権誕生以降、政府の取引口座をアフリカーナー系銀行に移転したり、政府調達面でアフリカーナー系を優遇することもみられた。たとえば、フォルクスカス銀行の預金額が1948～52年に2倍になった。また、1950年代後半から1960年代にかけて、サンラム・グループの連合鉱業社は、石炭開発で国営鉄鋼会社のイスコール (Iskor) 社や国営電力会社のエスコム (Escom) 社と有利な契約を結ぶなど、政府の後押しを受けた (O'Meara [1983: 250], 佐伯 [1995: 30])。

AAC社のオッペンハイマー家は、進歩連邦党 (Progressive Federal Party: PFP) など野党の実質的スポンサーとして国民党政権と対峙する政治的スタンスをとっていた。これについて、パレスターらは、鉱山権の国有化や分離発展政策による労働市場の規制強化に対する危機感が政治的動機になっていると指摘している (Pallister et al. [1987: 78])。事実、1960年の南アフリカ財団 (South African Foundation)、1976年の都市財団の設立には積極的に関与するなど、南ア国内外の世論には強く意識した行動をとっている。1985年には、いち早く、AAC社のレリー (Gavin Relly) 会長らがガルサカで亡命本部をもっていたアフリカ民族会議 (African National Congress: ANC) 首脳と会談をもった。他の3グループは、政治には深く関与していない。

1994年民主化後以降のマンデラ政権、ムベキ政権とは、これらビジネスグ

ループは協調的なスタンスを維持している。1998年に開催された雇用問題サミットの折には、企業社会が多額の基金を拠出して、政府の雇用政策を後押しした（西浦 [1999]）。

次に、政府の産業政策との関係である。ビジネスグループが形成・多角化した1920年代から1980年代にいたる産業政策の特徴としては、輸入代替工業化政策と基幹部門の国営企業設立があげられる（西浦 [1998]）。製造部門は、一部を除いては保護され、しかも国内企業の要請に応じて関税率は変更される傾向にあった。なかでも織物・衣料産業や自動車産業、化学産業は手厚く保護された。こうした選択的な保護政策の結果、1985年の国内自給率は食品が92.3%、飲料・タバコが95.1%、衣料品92.8%、化学品が84.9%、金属・金属製品が88.9%に達した（Kahn [1987: 248]）。レンブラント社、AAC社、アングロバール社は比較的早くから製造部門に進出しており、こうした保護政策の恩恵にあずかったものと推測できる。一方、鉄鋼業、化学産業など基幹産業には国営企業が設立された。鉄鋼業にはAACグループのハイベルト社とスコウ・メタルズ社が、化学産業にはAACグループのAECI社があり、国営企業と競合する側面もあった。

## 第4節 ビジネスグループの類型化

### 1. 類似概念の整理

国際比較の準備作業として、ビジネスグループに類似する諸概念を整理する。南アではビジネスグループのことを「コングロマリット」と無造作に呼ぶことが多く、財閥、コンツェルン、企業集団、企業グループといった類似する概念のどれに適合するかといった概念整理の試みはされてこなかった。しかし、各ビジネスグループがどういった概念に近いかということを確認することで、他地域の研究との比較が容易になるはずである。



ここでは、形態別に(1)複数部門・中核支配企業あり、(2)複数部門・中核支配企業なし、(3)関連業種・中核支配企業あり、(4)包括的概念、に分けて整理する。

(1) 複数部門・中核支配企業あり：財閥、コンツェルン、コングロマリット  
 複数部門というのは、経済活動が関連業種のみならず異部門まで幅広くまたがっていることを指すが、中核支配企業の存在の有無によってさらに細分化できる。まず、財閥の定義に関しては、安岡と森川英正によるものが有名である。安岡は、「財閥とは、家族または同族によって出資された親会社(持株会社)が中核となり、それが支配している諸企業(子会社)に多種の産業を経営させている企業集団であって、大規模な子会社はそれぞれの産業部門において寡占的地位を占める」(安岡 [1985: 4])と定義している。この定義は、家族・同族の所有・支配、持ち株会社による多角化、寡占的地位の3要素から構成され、伊藤編 [1983] でもこの定義が援用された。しかし、森川は、安岡の定義に持ち株会社による経営(コンツェルン規定)と寡占規定が含まれることを批判し、コンツェルン規定を含めた場合は、コンツェルン化する以前の財閥(第一次世界大戦前後)が視野の外に置かれると指摘している。こうした批判を受けて、安岡は1985年以降からは、「財閥とは、家族または同族が出資し支配する多角的事業体であって、そのうち大規模な事業部門(または企業)は、国民経済・地方経済に大きい影響力を及ぼすほどの規模を有する」(安岡 [1985: 5])と再定義し、コンツェルン規定を削除するとともに、寡占規定についても表現を和らげた。

一方、森川は財閥を「富豪の家族ないし同族の封鎖的な所有・支配の下に成り立つ多角的事業経営体」(森川 [1980: 4])と定義している。この定義を援用したのが米川伸一で、財閥を「家族(複数構成員)または同族(血縁関係にある複数家族)による家意識で結ばれた多角的企業集団」(米川編 [1981: 6])と定義している。森川の定義と安岡の再定義を比較すると、家族・同族による支配・所有と多角化という点では共通するが、森川定義には寡占規定

がないために、どの程度の大きさの財閥まで含めるのかという概念の射程がきわめて不明瞭である。

これら財閥の定義がもつ問題点を詳細に検討した橘川武郎は、財閥を「中心的産業の複数部門における寡占企業を傘下に有する、家族を頂点とした多角的事業形態」と定義している（橘川 [1996: 130]）。この定義には、家族の影響、多角化、寡占規定という3要素から構成されており、対象範囲も明解であるように思われる。本章でもこの定義にもとづくことにする。

財閥と同様に産業横断的な組織として認識されるコンツェルンについて下谷政弘は、「本来のコンツェルン」とは「一個の産業体系の枠内で形成された集団である」（下谷 [1993: 198]）と指摘している。これに対して橘川は、「コンツェルンという言葉が日本では産業横断的な組織を意味することになったのは、それだけそのようなタイプの組織が経済史上重要な役割をはたしたからであ」（橘川 [1996: 19]）るとして下谷を批判し、コンツェルンを「持株会社による複数の傘下企業の株式所有を通じて、同一資本で異なる産業部門の支配を目指す独占組織の一形態」（橘川 [1996: 16-17]）と定義している。さらに、橘川はコンツェルンと財閥との関係について、前者は株式会社制度により社会的資金を導入する点で、家族（または同族）の封鎖的所有・支配とは原理的にあいられないものであると指摘している（橘川 [1996: 18]）。

金融的支配に言及したチャンドラーは、コンツェルンを「少数の個人、通常は同族によって金融的に支配されている企業グループを指す」（チャンドラー [1993: 436]）としている。しかし、これではどのような組織形態によって支配されているか、コンツェルンの指す範囲が曖昧である。したがって、橘川による定義が一般性をもつように思える。

日本語で「複合企業」と訳されることが多いコングロマリットについて、ルメルトは「合併・買収を繰り返すことで相互に関連のない分野に急速に多角化した企業である」と定義している（Rumelt [1974: 23]）。この定義によると、コングロマリットは複数企業の集合体ではなく、異なる分野を扱う事業体を内部に抱える巨大企業のことを指すことになる。ブラックフォードは、

コングロマリットを具体的に「非関連製品および非関連サービスについて、少なくとも8つ以上の製品および販売事業部を有する会社」（ブラックフォード [2000: 189]）であると捉えている。しかし、キムによれば、コングロマリットは共通の親会社が複数の子会社を所有するが、子会社間の事業的・人的つながりは弱く、子会社間の人的資源の移動はない。いわば、小さな金融会社によって運営されている全く共通点のない企業の集団にすぎないのである（Kim [1987: 11-12]）。両者とも、コングロマリットが関連性の薄い異業種の企業を抱える点で共通しているが、これをグループとしてみるのか、あくまで企業なのかについては一致していない。

上記三つの概念を整理すると、産業横断的で中核支配企業が存在するという点では共通するが、財閥の場合は家族の影響という点で他の二つの概念とは一線を画す。

## (2) 複数部門・中核支配企業なし：企業集団

橘川は、企業集団を「多様な業界の有力企業が相互に株式を持ち合うことによって成立した集団で、大株主会としての社長会をもつ」（橘川 [1996: 130]）と定義している。ここでいう企業集団とは、財閥解体後誕生した三井、住友、三菱の旧財閥系や、銀行を中心に新たに結成した芙蓉系、三和系、第一勧銀系の六大企業集団が想定されている。戦前の財閥と戦後の企業集団の違いについて橘川は、持ち株会社の欠如と財閥同族の影響力の消滅を掲げ、企業集団の基本的機能が株式の相互持ち合いによる株主安定化にあり、各企業集団の社長会は「一種の大株主」とであると鋭く指摘している（橘川 [1996: 147]）。つまり、企業集団には中核支配企業が存在しないのである。

企業集団がもつ意見調整機能と情報交換機能に注目したのが小田切宏之である。小田切は、企業集団を次の三つの特性をもつものとして定義している（小田切 [1975: 145]）。第一にいくつかの企業の集まりであり、集団として多角化している。第二に所属する各企業は独立の意思決定を行っているが、仮にそれらの間でコンフリクトが生じた場合には、集団としてそれを調整する

機能をもつ。第三に情報クラブとしての機能を果たしている。

### (3) 関連業種・中核支配企業あり：企業グループ

企業グループを「親会社と関係会社とから成るゆるやかな一個の経営統合体」(下谷 [1993: 35]) と定義する下谷によれば、「現在の『企業集団』とは複数の『企業グループ』からなるゆるやかな連合体」(下谷 [1993: 115-116]) になる。つまり、一般にいわれる六大企業集団を構成する各企業が独自に企業グループをもっているものであり、生産・販売・資本関係において強い結合関係にある企業グループは、下谷がいう「本来のコンツェルン」に近い。たとえば、伊藤忠商事や日立製作所には連結会社数だけで800社前後にのぼるといわれる(下谷 [1993: 34])。

一方、今井賢一は「企業グループとは役員の兼任ないしある程度以上の株式所有を通じて企業間の連結関係を確認できる企業の集合で、実際的に協力的に行動している企業のグループを指す」(今井 [1989: 141]) としている。定義をみるかぎりでは両者の間にはさほどの差はないように思われるが、企業グループを中間組織とみるかどうかでは見解を異にする。下谷は、企業グループ内部に生じた「コンフリクト」の大部分は、親会社の権限、つまり「内部組織」における問題として調整されるとし、企業グループは「中間組織」ではなく、あくまで「内部組織」として扱うべきであると主張している(下谷 [1993: 62])。しかし、今井は企業グループとは「市場の失敗と内部組織の失敗とに共に対処する制度的工夫である」(今井 [1989: 134]) とし、市場と組織の中間にある「中間組織」と位置づけている(今井 [1993: 334])。今井と同様の主張は青木・伊丹 [1985: 103] でもみられる。

### (4) 包括的な概念：ビジネスグループ

キムは、ビジネスグループを「共通の金融・経営支配のもと、異なる市場で事業を行う巨大な多業種会社の連合であり、それはグループ間の永続的な信頼、忠誠心、協力を維持している」と定義している(Kim [1987: 6])。さ

らに、キムはその特徴として、第一に巨大であり経済力をもつこと、第二に異なる産業に多角化していること、第三に永続的な信頼関係、とくに初期では家族を基にする所有と支配が行われることを指摘している (Kim [1987: 7])。しかし、これではビジネスグループは財閥とさして変わらないものになってしまう。

ビジネスグループについて明解な定義を行ったのが、冒頭で述べた末廣による定義である。まず末廣は、財閥を(1)特定の家族・同族が所有と経営を排他的に支配し、(2)その事業が複数の業種・部門にまたがり、(3)一つもしくは複数の業種・部門において寡占的な市場を占めているグループとし、(2)と(3)は共通するが、所有と経営を支配する主体が血縁集団に限定されていない場合、そのグループを広く「ビジネスグループ」と呼ぶと定義している (末廣 [1993: 27-28])。この比較的新しいビジネスグループという概念は、どの概念に相当するか明確でない状態の途上国の企業群を扱う際に便利である反面、概念の幅が広すぎて比較分析には不都合も生じる。

## 2. 南ア・ビジネスグループの類型化

表8は、前項で紹介したビジネスグループの類似概念を筆者なりに整理したものである。財閥とコンツェルンは、産業横断的に複数部門にまたがることや産業内における寡占的な地位を占めていることは共通するが、特定家族の影響や持ち株会社の存在を必要条件とするかどうかで分類できる。コングロマリットは、中核企業の業種と関連が薄い異業種まで活動範囲が広がっていることを特徴とするが、グループではなく異業種を抱える企業であるとの見解があるため括弧をつけている。企業集団は親会社間による水平的なネットワークを指すため、中核企業や持ち株会社が上部に位置することはない。企業グループは関連業種内で親会社と子会社が結びついている状態を指す。つまり、現実の企業集団では、各親会社を頂点に企業グループが並存するケースが多い。

では、この概念整理表を使って南アのビジネスグループを捉えるとどうなるかを、前節までの議論をもとにまとめたのが表9と表10である。1980年代から1997年頃までの六大ビジネスグループのうち、AACグループ、レンブラント・グループ、リバティー・グループ、アングロバール・グループの4

表8 概念整理

	産業分野	中核企業の存在	特定家族の影響	産業内における寡占的な地位	持ち株会社の存在	典型例
財閥	複数部門	●	●	●	▲	戦前の三井、三菱など
コンツェルン	複数部門	●	▲	●	●	戦後の三井、三菱など 日立グループなど
コングロマリット (複合企業)	異業種 <sup>1)</sup> (同一企業内)	(▲)	▲	▲	(▲)	
企業集団	複数部門	×	▲	●	×	
企業グループ	関連業種 <sup>2)</sup>	●	▲	▲	●	

●：必要条件 ▲：必要条件ではない ×：該当しない

(注) 1) 部門の下位概念として業種という用語を使っている。たとえば、製造部門の場合、食品、織物、鉄鋼などの業種がある。

(出所) 筆者作成。

表9 南ア・ビジネスグループ (1980年代～1997年)

グループ名	産業分野	中核企業の存在	特定家族の影響	産業内における寡占的な地位	持ち株会社の存在	近い概念
アングロ・アメリカン	複数部門	●	●	●	●	財閥
サンラム	複数部門	●	×	●	●(非上場)	コンツェルン
レンブラント	複数部門	●	●	●	●	財閥
S A ミューチャル	複数部門	●	×	●	●(非上場)	コンツェルン
リバティー	複数部門	●	●	●	●	財閥
アングロバール	複数部門	●	●	●	●	財閥

(出所) 筆者作成。

表10 南ア・ビジネスグループ (1999年)

グループ名	産業分野	中核企業の存在	特定家族の影響	産業内における寡占的な地位	持ち株会社の存在	近い概念
アングロ・アメリカン	複数部門	●	●	●	●	財閥
サンラム	複数部門	●	×	●	●(上場)	コンツェルン
レンブラント	複数部門	●	●	●	●	財閥
オールドミューチャル	複数部門	●	×	●	●(上場)	コンツェルン
スタンダード	金融部門	●	×	●	●	企業グループ
アングロバール	鉱業・製造部門に分裂	●	●	●	●	企業グループ

(注) 網かけ部分はグループ編成後に変化したものを示している。

(出所) 筆者作成。

グループは、「特定家族の影響」、「複数部門」、「産業内における寡占的な地位」の財閥概念の3要素を満たしており、「財閥」と捉えても間違いはなさそうである。また、サンラム・グループとSAミューチャル・グループは、相互保険会社であったため特定家族の影響は観察できないが、「複数部門」、「産業内における寡占的な地位」、「持ち株会社の存在」というコンツェルン概念の3要素を満たしていることから、「コンツェルン」が近い概念であると思われる。

1990年代後半のグループ再編成で、リバティー・グループから創業者一族が撤退し、スタンダード投資銀行がリバティー・ライフ社の完全親会社になった。さらに、製造部門の所有株式を売却し、金融部門に特化するようになった。このことから、もはや同グループは「財閥」というより「企業グループ」とする方が正確に形態を表しているのではないだろうか。アングロバール・グループの場合は、2001年6月までの期限つきながら創業家の影響力は保持しているが、鉱業と製造部門との2グループに分裂した。したがって、各グループはもはや「複数部門」という要件を満たさなくなり、「企業グル

ープ」に近い形態になったと考えられる。他の4グループに関しても、サンラム・グループやSAミューチャル・グループ（現オールドミューチャル・グループ）は金融部門に、レンブラント・グループは製造部門に、AACグループは鉱業・関連製造部門にといった「得意部門」を強化している。

## 第5節 南アフリカ・ビジネスグループの国際比較

### 1. 所有と経営構造の比較

南アで財閥概念に該当したグループを、アジア・南米地域の財閥、もしくは同類の形態をもつビジネスグループと比較すると、どのような共通点や相違点がみられるのだろうか<sup>6)</sup>。また、相違点がみられるとすると、何が相違を生み出したのか。ここでは所有と経営の観点から考察する。

安岡は、Chandler [1977] が指摘するように所有者企業から経営者企業への移行が世界の趨勢であることは認めながらも、後発工業国においては、所有者企業あるいは家族・同族企業の存在が産業の発展や国民経済の発展を助けている場合が多くみられると指摘している（安岡 [1998: 306]）。

タイの製造部門におけるグループを調査した末廣は、大部分のタイ系グループが経営者の採用と資金の調達・分配を特定の家族・同族の規制のもとに置いていると結論している（末廣 [1984: 31]）。バングラデシュの企業グループの大半は創業家による所有・経営支配が行われているとする村山真弓は、その理由として、非公開会社の多さと株式市場の未発達、それに事業規模と多角化の範囲が外部資本の参加を必要としない程度であることをあげている（村山 [1997: 29]）。

韓国においては、谷浦 [1993] が企業集団を家族という血縁関係によって結合されていることが唯一かつ最大の特徴であると指摘しているように、血縁関係が企業の所有・経営面で重要であることは自明であるが、服部民夫は



規模拡大と所有・経営との関係について次のような実証研究の結果を発表している。それは、企業や企業グループの規模が拡大すれば、家族・同族による所有支配力が強化され、反対に経営支配力は減少するというものである(服部 [1984])。この現象を服部は、規模の拡大による経営支配力の低下を株式支配力の強化で補っていると考察している。

佐藤百合は、インドネシアにおいては、家族関係を紐帯とする「家族型」の企業グループは存在したが、むしろ、総帥と共同事業者とが協力する「パートナーシップ型」が一般的であったと指摘している。つまり、家族という紐帯は常に必要な条件とはなっておらず、これは専門性や事業キャリアなど家族構成員からだけでは得られない多様な経営資源を動員するためであると佐藤は結論している(佐藤 [1993: 117])。

インドの財閥を「特定の家族(同族)支配下に大規模で多角的事業経営を展開」していると総括する三上敦史は、インドの7財閥をとりあげ、その所有と経営を家族形態から、合同家族型、分裂型、その他(小家族型、外集団型)の三つに類型化している。興味深いのは、いったんは合同家族の分裂が生じて財閥グループを分割したとしても、各々が新たなる大家族化を志向するために、同族的経営が再生産する傾向を指摘していることである(三上 [1993: 327-328])。

東南アジアの華人系大企業を調査したマッキは、「実質すべての巨大コングロマリットは、家族企業によって所有が支配されており、近代会社組織への移行がほとんどみられない」(Mackie [1992: 183])と指摘している。いづれにせよ、小池賢治が『発展途上国のビジネスグループ』の総論で「家族・同族または中心となるパートナーが所有と経営の双方またはその一方から完全に分離しているような型は見い出せなかった」(小池 [1993a: 9])と総括しているように、アジアにおいて血縁関係がきわめて重要な要素であることは確認できる。アジアの財閥においては家族による封鎖的な所有・経営支配が一般的である理由として井上隆一郎は、形成後日が浅く資産継承が繰り返されていないこと、株式市場の未発達、専門経営者の不足を指摘している(井

上編 [1994: 41])。

では、中南米ではどうだろうか。アルゼンチンの財閥を観察した今井圭子は、新参者の移民が背負わなければならないさまざまなハンディキャップを克服する手段として、所有・経営の両面にわたる同族支配を根強く維持してきたと指摘している(今井 [1981: 202])。同じ移民社会であるブラジルでは、企業集団の多くが家族または同族によって封鎖的に所有され、さらにその構成員によって実質的に経営されており、所有面に限っていえば企業グループの家族・同族所有が93.9%にも及ぶといわれる(小池 [1991: 21])。小池洋一は、その理由を所有と経営に分けて分析している(小池 [1983: 204-205])。それによると資本所有の理由としては、家族(単位)の社会的重要性、移民社会、軽工業中心で企業規模が小さいこと、資本市場の未発達があげられる。一方実質経営の理由には、家族構成員の経営能力の高さと企業規模の小ささ、すなわち専門経営者のニーズが小さいことが考えられる。移民社会の特殊性と企業規模が小さいゆえに家族の所有・経営支配が維持できているという指摘である。

規模と家族要素の関係について、星野妙子はメキシコでは同族支配が緩やかな理由を工業化段階の違いによって説明している(星野 [1998: 251])。つまり、資本・技術集約度が高度化すると新規参入に要する資金規模が大きくなり、同族集団内で調達することが困難になる。そのために、企業家は同族以外のあらゆる人的ネットワークを動員して資金調達を行う必要に迫られ、同族による封鎖的支配が緩和される。

以上の事例は次のようにまとめることが可能である。アジア、南米のビジネスグループでは家族(ここでは同族も含める)による影響が強い。ビジネスグループの規模が小さい段階では家族による封鎖的支配の方が有利に働くが、規模が拡大するにつれて専門経営者や外部からの資金を調達する必要性に迫られ家族による封鎖的支配が緩和される。しかし、資本市場が発達していない国では、所有面の封鎖的支配が続く傾向にある。この傾向は、重化学工業化を推進した第一次世界大戦後に家族による封鎖的所有支配が緩和され、

資本市場による社会的資金の導入が行われたという日本の経験にも合致している（橘川 [1996: 54-55]）。

南アの事例を比較した場合、次のことがいえるだろう。1980年代から1997年頃までの南アの六大ビジネスグループのうち、4グループは「特定家族の影響」が強いことが確認できた。この点からすると、南アのビジネスグループ形成において家族というのは重要な要素であるが、必ずしも必要な条件となっていない。現に、1998年以降に創業家がグループから撤退しているリバティー・グループの例もある。移民社会であることについては、南アはブラジルとアルゼンチンと共通している。

グループの規模が拡大するにつれて、家族による封鎖的支配が緩和されるとする点についてはどうか。南アでは、専門経営者の登用が盛んに行われている。また、資本市場による社会的資金の導入が行われている点でも家族による封鎖的支配とはいえない。しかし、レンブラント、リバティー、アングロパールの各グループは、持ち株会社の取締役の多くを創業家で占め、経営の最終意思決定能力を保持していた。また、所有面についても、3グループでは創業家が究極的持ち株会社の過半数、もしくはそれに近い株式を所有してきた。なぜ、それが可能になったのか。それは、重層的な持ち株会社の存在が大きな役割を果たしたのである。たとえば、レンブラント・グループのような3段階の持ち株会社が存在する場合には、創業家が最上部にある持ち株会社の51%の株式を所有し、同社が下部の持ち株会社の51%を所有すると順番に想定すると、理論上は約15分の1の資金で中核企業を完全に支配することが可能になる。筆者は、レンブラント・グループのような重層的な持ち株会社の事例を途上国で見つけることができない。井上は、アジアの財閥が家族による封鎖的な所有・経営支配が一般的である理由として株式市場の未発達をあげているが、南アでは株式市場などの資本市場が非常に発達しているため、このような所有支配が可能であったと捉えるべきであろう。

## 2. グループの形成・多角化を促す動因の比較

韓国の企業集団結成の要因について谷浦孝男は、経済政策の性格、社会的統合の構造の他に、金融市場の後進性を掲げた。谷浦によれば、李政権以来の金融抑圧政策で企業は慢性的な資金不足に悩まされ、非制度金融（私金融市場）から銀行などの制度市場よりも高率の利子を払ってまで資金を調達しなければならなかった（谷浦 [1993: 168-169]）。そこで、豊富な資金量をもつ財閥がそれを補完する役割を担った。

メキシコにおける企業と工業化の関係について研究した星野は、「一方における多様な事業機会の存在と、他方において担い手となり得る経済主体の数が限定されていたことが、少数の企業家、企業をして容易に多様な新事業へ参入することを可能にし、その結果、多様な事業を傘下に抱える企業グループが形成される結果となった」（星野 [1998: 250-251]）と述べ、事業機会と担い手の不均衡にグループ形成原理を求めている。

韓国とメキシコの事例に共通することは、途上国における「市場の不完全性への対処」である。これについて、レフは、ビジネスグループは途上国における市場の不完全性に対処するために形成されると述べ、グループには多様な経済活動を行ううえでの投入財を動員し、不確実性とリスクを軽減させる機能があると指摘している（Leff [1978: 673]）。一般的に途上国においては、資本や技術者などの生産要素が希少であり、生産要素市場も不完全である。投資決意をするための情報も入手が困難である。しかも市場において不確実性とリスクを処理するような制度が十分に存在しない。今井によれば「かくして、グループないしその強い一形態としての財閥は、発展途上経済における市場の不完全さを補完するために形成される企業内メカニズムを制度化したものである」（今井 [1993: 322]）。

次に事業多角化について星野は、メキシコの5産業における事例研究の結果を踏まえて、事業多角化の要因として途上国固有の不完全・不安定な市場

条件、企業間競争、途上国と先進国との産業発展の格差に由来する潜在的な事業機会の存在の3点を掲げている（星野 [1998: 248-250]）。また、ブラジルにおいては企業内での多角化よりも別組織による多角化の度合いが大きい。別組織による多角化とは企業グループの形成・拡大を意味する。この理由として小池は、(1)新規事業が共同事業や既存の企業買収によって実施されること、(2)新規事業によって既存事業にリスクが及ぶことを避けること、(3)新事業に対する政府の奨励措置、を指摘している（小池 [1991: 118-119]）。

企業集団について詳細な研究を行った小林好宏は、企業の多角化の要因として、企業の成長の促進と利潤機会の拡大、リスクの分散、企業内に蓄積された各種資源の有効利用の3点を指摘している（小林 [1980: 77-78]）。メキシコとブラジルの事例もこの指摘に沿ったものである。

南ア・六大ビジネスグループの事例では、同一部門内での企業グループ形成の時期は異なるが、異部門への進出、つまりグループの多角化時期は、1960年代と1980年代に集中している。はたして南アの場合にグループ形成の要因として、「市場の不完全性」をあげることは可能であろうか。同一部門内でのグループ形成の時期に一貫性がみられないことからして、特定の政治・経済環境によってグループの形成化が進んだとは考えにくい。しかし、多角化については、為替制限の強化と経済制裁といったアパルトヘイトに起因する政治・経済環境と、銀行と生命保険会社の結合が大きな役割をはたしたものと考えられる。南アのグループ多角化においても、ブラジルの事例のように新規事業が企業の買収によって実施された。つまり、中核企業の事業規模拡大にともなって同一部門内でのグループが形成され、生命保険会社と銀行の結合によって得た豊富な資金の運用先として国内の企業買収によるグループの多角化が行われたと推測されるのである。

これを可能にしたのは金融市場の発展である。この意味からすると、南アでは為替制限の強化によって投資活動にある種の制約がかかったという点では、「市場の不完全性」は存在した。メキシコの事例では「担い手」の不足が指摘されたが、南アの場合はダイヤモンド・金などの鉱物資源が豊富に存

在したことにより、余剰資金をもつ「担い手」がある程度は存在していた。しかし、一種の封鎖経済のなかで国内事業機会に変化がなかったにもかかわらず、外国企業が撤退し、国内の「担い手」の数が限定されることになった。このことから、メキシコと同様に南アも「担い手」不足が産業集中につながったとは推論できないだろうか。

事業多角化についての星野の「企業間競争」の指摘は南アにもあてはまるかもしれない。1980年代、AAC、サンラム、レンブラント、SAミューチャルの各グループではこぞって複数部門に進出した。フルセット型というべきグループの拡大であった（表5参照）。

### 3. 「政治・経済環境との関係」についての比較

韓国の財閥と政治・社会との関係について論じたりーによれば、朴政権下では、政府と財閥の関係はパトロン的なもの（*patrimonial fashion*）であり、政府は工業化の育成のために資源を回し、財閥側も政府に忠誠心を示していた。しかし、全政権下からは政府は規定者（*regulator*）としての役割を強め、財閥との間で緊張関係をもつようになった（Lee [1997: 155-156]）。極端な例としてフィリピンがある。経済と企業の論理よりも、マルコスとアキノの私情と表裏をなす政治力学が先行することで、「経済の政治化現象」をみた（小池 [1993b: 189]）。パキスタンの事例を扱った山中一郎は、利権を求める資本グループと官僚との癒着は、今日まで続いているパキスタン社会の構造的な特質であると指摘したうえで、その淵源を1950年代における急速な産業資本の興隆と当時の国家行政が官僚主導のもとに進められていたことに起因すると述べている（山中 [1993: 226]）。

後進国では、より急速な工業化を実現することや企業の規模が拡大するということを指摘したのはガーシェンクロンであるが（Gershenkron [1952]）、その企業と国家の関係について吟味した恒川恵市は、ガーシェンクロンの議論は、「工業化のタイミングが遅ければ遅いほど、少なくとも初期において

は企業に対する国家の優位が認められる——と解釈してよいであろう」と述べている（恒川 [1996: 62]）。

これら事例は、途上国においては政府とビジネスグループ成長の関係がより密接であることを示唆している。確かにアフリカーナー系のレンブランド・グループやサンラム・グループでは、1948年の国民党政権誕生以降に大きな発展を遂げている。政府調達の面でアフリカーナー企業が多少の優遇を受けたことは想定でき、また、輸入代替工業化政策によって製造部門が保護されたことは事実であるが、こうしたビジネスグループが国家の庇護のみによって成長したと考えるには無理がある。南ア・ビジネスグループは国民党政権によるアパルトヘイト政策に抵抗を示すようになり、1985年にはいち早くANCとの間で対話を始めている。むしろ為替制限や経済制裁といった政治・経済環境のなかで、ビジネスチャンスを見つけようとする企業行動の結果として、他地域に例をみないような経済の集中化が起こったと考えられる。リバティー・グループの創業者であるドナルド・ゴードンは、南ア市場の小ささと人的資源の不足からみて、南ア経済の経済集中は不可避であったと指摘している（Gordon [1989]）。1994年の民主化選挙によって発足したANC主導の政権とも緊密な関係を示した。こうした意味からすると南アのビジネスグループに対する国家の優位は認められない。

## 結 語

これまでの議論で、南ア・ビジネスグループがアジアや南米の事例と異なる点として、少ない資源で所有・経営両面にわたる家族支配を実現するメカニズム—重層的持ち株会社の存在とそれを可能にする金融市場の発達—を指摘した。豊富な鉱物資源の存在、生命保険会社と銀行の結合、為替制限と経済制裁というアパルトヘイトに起因する政治・経済環境などが、他地域とは異なるグループ形成・多角化経路をもたらした。途上国で多く観察されるよ

うな国家の庇護による成長が、南アのビジネスグループにとって決定的な要因であるとはいえない。これほどの産業集中化をもたらした特殊南アの要因は、他の途上国に見いだすことは難しい。しかし、一方で日本の財閥を想定した財閥概念の基準にも適合するビジネスグループが南アにも存在する。

比較の対象をアジアと南米に限定するのではなく、金融市場が発達している欧米の事例まで広げるべきであろう。石崎 [1962] と戸原 [1963] は、アメリカとドイツにおける株式会社制度の普及とその活用に、重工業化と金融資本の発達の要因を求めている。また、山本秀雄は、イギリスにおける綿業の企業集中は、1920年代後期以降の経済危機によって外国市場が縮小していく過程において進行したという興味深い見解を示している (山本 [1988: 261])。これらと似た状況は、南アにもあてはまりそうである。

ところで、ビジネスグループ研究、とりわけ財閥研究において多くみられた「家族」という要素に加えて、エスニック的な要素も考慮すべきかもしれない。確かに、六大ビジネスグループの創業者や基盤をエスニシティでみるとユダヤ系とアフリカーナー系が多いことに気づく。サンラムやレンブラントといったグループがアフリカーナー経済運動とともに成長した。1994年の民主化選挙の前後から急激に現れたのが、「ブラックビジネス」、つまりアフリカ人を中心とするビジネスグループであった。

重層的持ち株会社の存在を可能ならしめたのは金融市場の発達であるが、しかし同時にそれを受け入れてきた投資家にも注目すべきである。レンブラント・グループの事例では約15分の1の資本で完全支配が可能であることを示したが、これを投資家の立場からみた場合は、株式配当金も小さくなるうえ、意思決定への参画機会が少なくなる制度である。1990年代末にみられたグループ再編成の動きも、株価や投資家の動きを意識したものであった。たとえば、株価の低迷に苦しんでいたリパティエー・ライフ社では、グループ再編成後に株価が81%も上昇した (Liberty Life [2000])。また、アングロバル持ち株会社ではグループ再編成前には株価がピーク時の23%の水準まで落ち込んでいた<sup>(7)</sup>。政治的不安定期にはリスクの分散を求め、民主化と経済の



グローバル化のなかでは透明性を求めた投資家の行動変化こそが、実は金融市場の発達した南アにあってはビジネスグループを動かす力だったのである。

〔注〕 \_\_\_\_\_

- (1) 本章では、資本の所有を基礎とするのではなく、専門的知識および経営管理能力を基礎として経営者になった人々を専門経営者と呼ぶことにする。
- (2) ビジネスグループの構成企業については、1980年から毎年出版されている *McGregor's Who Owns Whom* の最終的支配企業 (Ultimate Controlling Shareholder) を参考にしている。
- (3) 南ア企業の取締役会 (Board of directors) の構成メンバーは、executive director と non-executive director に分かれる。通常、前者は内部社員がなり、執行委員会 (Executive Committee, 常務会に相当) を構成する。後者は社外の企業経営者や学識経験者からなり、報酬委員会 (Remuneration Committee) や監査委員会 (Audit Committee) を構成する。
- (4) ここで記載する株式や取締役についての情報は、とくに記載しないかぎりは各社の年次報告書や *McGregor's Who Owns Whom* による。
- (5) 忠誠心の強さを客観的に証明するのは困難な課題であるが、1999年8月25日に実施したAAC経済顧問Gavin Keeton氏に対する聴き取り調査では、ハリー・オッペンハイマー (2000年8月19日に91歳で逝去) はAACグループの象徴的な存在として扱われ、同社社員のオッペンハイマー家に対する忠誠心が強いことが指摘された。同様に、レンブラント・グループでも、創業家に対する幹部社員の忠誠心は強いといわれる (1999年9月3日、レンブラント社の常勤取締役であるTheo van Wyk氏に対する聴き取り調査)。
- (6) 厳密性を高めるなら、他地域のビジネスグループについても、南アの場合と同様な概念整理の作業を経るべきであろうが、ここでは各研究者が使用している概念自体の厳密な妥当性を問わず、原文の用語を原則的に使っていくものとする。
- (7) "Anglovaal leaves home," *Financial Mail*, May 15, 1998.

### 〔参考文献〕

〈日本語文献〉

- 青木昌彦・伊丹敬之 [1985] 『企業の経済学』岩波書店。  
池野旬・武内進一編 [1998] 『アフリカのインフォーマル・セクター再考』アジア経済研究所。

- 石崎昭彦 [1962] 『アメリカ金融資本の成立』 東京大学出版会。
- 伊藤正二編 [1983] 『公開講座 発展途上国の財閥』 アジア経済研究所。
- 井上隆一郎編 [1994] 『新版 アジアの財閥と企業』 日本経済新聞社。
- 今井賢一 [1989] 「企業グループ」(今井賢一・小宮隆太郎編『日本の企業』東京大学出版会) 131～161ページ。
- [1993] 「日本の企業ネットワーク—財閥・企業グループ・ネットワーク組織—」(伊丹敬之ほか編『リーディングス日本の企業1 企業とは何か』有斐閣) 319～353ページ。
- 今井圭子 [1981] 「アルゼンチン」(米川編 [1981]) 185～210ページ。
- 上田元 [1997] 「ケニアにおける零細企業群再生産の歴史と理論」(『アジア経済』第38巻第11号) 50～67ページ。
- 小田切宏之 [1975] 「企業集団の理論—企業行動の観点から—」(『季刊理論経済学』第26巻第2号) 144～154ページ。
- OECD編 [1979] (植草益監訳) 『産業集中の国際比較』 日本経済新聞社。
- 橘川武郎 [1996] 『日本の企業集団—財閥との連続と断絶—』 有斐閣。
- 小池賢治 [1993 a] 「総論—多角化の新展開と所有経営構造の変化—」(小池・星野編 [1993]) 3～26ページ。
- [1993 b] 「フィリピンの財閥—財閥の政治家現象とその帰結—」(小池・星野編 [1993]) 189～212ページ。
- 小池賢治・星野妙子編 [1993] 『発展途上国のビジネスグループ』 アジア経済研究所。
- 小池洋一 [1983] 「ブラジル」(伊藤正二編 [1983]) 181～221ページ。
- [1991] 『ブラジルの企業—構造と行動—』 アジア経済研究所。
- 小林好宏 [1980] 『企業集団の分析』 北海道大学図書出版会。
- 佐伯尤 [1979] 「現代南アの鉱業と巨大独占体」(林晃史編『現代南アフリカの経済構造』アジア経済研究所) 1～82ページ。
- [1986] 「南ア金鉱業における鉱業金融商会とグループ・システム」(『経済系』第147集, 関東学院大学) 1～28ページ。
- [1994, 1995, 1997] 「南ア金鉱業金融商会の再編成—1940年～1975年— (1) (2) (3) (4) (5)」(『経済系』第180, 181, 182, 190, 192集, 関東学院大学)。
- 佐藤誠 [1994] 「南アフリカ—インフォーマル・セクター展開—」(森野勝好・西口清勝編『発展途上国経済論』ミネルヴァ書房) 211～229ページ。
- 佐藤百合 [1993] 「インドネシアにおける企業グループの所有と経営—『パートナーシップ型』企業グループを中心に—」(小池・星野編 [1993]) 73～128ページ。
- 下谷正弘 [1993] 『日本の系列と企業グループ—その歴史と理論—』 有斐閣。

- ジェトロ・ナイロビ・センター [1995]『ケニアにおけるインド人企業の実態—製造業を中心として—』日本貿易振興会。
- 末廣昭 [1984]「タイ系企業集団の資本蓄積構造—製造業グループを中心として—」(『アジア経済』第25巻第10号) 2~32ページ。
- [1993]「タイの企業組織と後発的工業化—ファミリービジネス試論—」(小池・星野編 [1993]) 27~72ページ。
- 谷浦孝男 [1993]「韓国財閥とビジネスグループ—韓国の資本主義発展に関する一試論—」(小池・星野編 [1993]) 165~187ページ。
- チャンドラー, アルフレッド D. (安部悦生ほか訳) [1993]『スケール アンド スコープ—経営力発展の国際比較—』有斐閣。
- 恒川恵市 [1996]『企業と国家』現代政治学叢書16, 東京大学出版会。
- 戸原四郎 [1963]『ドイツ金融資本の成立過程』東京大学出版会。
- 中川敬一郎 [1969]「第2次大戦前の日本における産業構造と企業者活動」(『三井文庫論叢』第3号, 財団法人三井文庫) 189~213ページ。
- [1981]『比較経営史序説』東京大学出版会。
- 西浦昭雄 [1998]「工業開発戦略」(佐藤誠編『南アフリカの政治経済学』明石書店) 107~133ページ。
- [1999]「南アフリカにおける企業社会の趨勢とアフリカン・ルネサンス」(平野克己編『新生国家南アフリカの衝撃』アジア経済研究所) 201~229ページ。
- 服部民夫 [1984]「現代韓国企業の所有と経営—『財閥』系企業を中心として—」(『アジア経済』第25巻第5・6号) 132~150ページ。
- 林晃史 [1990]「南アフリカ共和国における都市社会の再編成—危機をめぐる財界の対応—」(『アジア経済』第31巻第8号) 60~74ページ。
- ブラックフォード, M. G. (藤田誠久ほか訳) [2000]『モダン・ビジネス—生成・展開の国際比較—』同文館。
- 星野妙子 [1998]『メキシコの企業と工業化』アジア経済研究所。
- 三上敦史 [1993]『インド財閥経営史研究』同文館。
- 村山真弓 [1997]「バングラデシュの企業グループ—その形成と特色—」(『アジア経済』第38巻第3号) 2~38ページ。
- 室井義雄 [1993]「ナイジェリア企業に関するマクロ的考察」(小池・星野編 [1993]) 245~274ページ。
- 森川英正 [1980]『財閥の経営史的研究』東洋経済新報社。
- 安岡重明 [1985]「財閥の比較史的研究の素描」(同志社大学人文科学研究所編『財閥の比較史的研究』ミネルヴァ書房) 2~36ページ。
- [1998]『財閥経営の歴史的研究—所有と経営の国際比較—』岩波書店。
- 山本秀雄 [1988]『イギリス企業集中の研究』信山社出版。

- 山中一郎 [1993] 「パキスタンにおけるビジネスグループ—その生成と発展に関する一考察—」(小池・星野編 [1993]) 213~244ページ。
- 米川伸一編 [1981] 『世界の財閥経営—先進国・途上国の大ファミリー・ビジネス—』日本経済新聞社。

〈外国語文献〉

- Anglo American Corporation of South Africa Limited (AAC) [1960] *Annual Report 1959*.
- Anglo American Plc [1998] *Anglo American Plc Prospectus*.
- Anglovaal (Anglo-Transvaal Consolidated Investment Company) [1958] *Anglovaal 1933-1958 : Twenty-five Years of Progress*.
- [1971] *Anglovaal Today*.
- Chandler, Alfred D. Jr. [1977] *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, Cambridge and London: The Belknap Press of Harvard University Press (鳥羽欽一郎・小林袈裟治訳『経営者の時代』東洋経済新報社, 1979年).
- Commonwealth Secretariat [1989] *Banking on Apartheid: The Financial Links Report*, London: James Currey.
- Davis, Rob et al. [1984] *The Struggle for South Africa: A Reference Guide to Movements, Organizations and Institutions*, Vol. 1, London: Zed Books.
- Dia, Mamadou [1996] *Africa's Management in the 1990s and Beyond: Reconciling Indigenous and Transplanted Institutions*, Washington, D. C.: The World Bank.
- Du Plessis, P. G. [1979] "An International Comparison of Economic Concentration: A Note," *The South African Journal of Economics*, Vol. 47, No.3, pp.303-309.
- Esterhuysen, Willie P. [1986] *Anton Rupert: Advocate of Hope*, Cape Town: Tafelberg.
- Fine, Ben and Zavareh Rustomjee [1996] *The Political Economy of South Africa: From Minerals-Energy Complex to Industrialisation*, London: Hurst & Company.
- Fourie, F. C. v. N. [1996] "Industrial Concentration Levels and Trends in South Africa: Completing the Picture," *The South African Journal of Economics*, Vol. 64, No.1, pp.97-121.
- Fourie, F. C. v. N. and M. R. Smit [1989] "Trends in Economic Concentration in South Africa," *The South African Journal of Economics*, Vol. 57,

- No.3, pp.241-256.
- Gerschenkron, Alexander [1952] "Economic Backwardness in Historical Perspective," in Bert F. Hoselitz ed., *The Progress of Underdeveloped Areas*, Chicago: University of Chicago Press, pp. 3-29.
- Gordon, Donald [1989] "Foreword," in Romain [1989].
- Gregory, Theodore [1962] *Ernest Oppenheimer and the Economic Development of Southern Africa*, Cape Town: Oxford University Press.
- Harber, Anton & Barbara Ludman eds. [1995] *A-Z of South African Politics*, London: Penguin Books.
- Hocking, Anthony [1973] *Oppenheimer and Son*, Johannesburg: McGraw-Hill Book Company.
- [1987] *Paper Chain: The Story of Sappi*, Bethulie: Hollard South Africa.
- Innes, Duncan [1984] *Anglo American and the Rise of Modern South Africa*, Johannesburg: Ravan Press.
- International Finance Corporation (IFC) [1999] *Emerging Stock Market Factbook*.
- International Labour Office (ILO) [1972] *Employment, Incomes and Equality: A Strategy for Increasing Productive Employment in Kenya*, Geneva: Imprimeries Populaires.
- Jessup, Edward [1979] *Ernest Oppenheimer: A Study in Power*, London: Rex Collings.
- Job and Skills Programme for Africa (JASPA) ed. [1986] *The Challenge of Employment and Basic Needs in Africa*, Nairobi: Oxford University Press.
- Jones, Stuart ed. [1988] *Banking and Business in South Africa*, London: Macmillan Press.
- Kahn, S. B. [1987] "Import Penetration and Import Demands in South African Economy," *The South African Journal of Economics*, Vol.55, No.3, pp.238-248.
- Kim, Seok Ki [1987] "Business Concentration and Government Policy: A Study of the Phenomenon of Business Groups in Korea, 1945-1985," Thesis (D.B.A.): Harvard University.
- Lee, Yeon-ho [1997] *The State, Society, and Big Business in South Korea*, London: Routledge.
- Leff, Nathaniel H. [1978] "Industrial Organization and Entrepreneurship in the Developing Countries: The Economic Groups," *Economic Develop-*

- ment and Cultural Change*, Vol.26, pp. 661-675.
- Liberty Life Group [1998] *Annual Report 1997* .
- [1999] *Annual Report 1998* .
- [2000] *Annual Report 1999* .
- Mackie, Jamie [1992] “Changing Patterns of Chinese Big Business in South-east Asia,” in Ruth McVey ed., *Southeast Asian Capitalists*, New York: Cornell Southeast Asia Program, pp. 161-190.
- Marsden, Keith [1990] *African Entrepreneurs: Pioneers and Development*, Discussion Paper No.9, Washington, D.C.: International Finance Corporation.
- McCormick, Dorothy [1998] *Enterprise Clusters in Africa: On the Way to Industrialisation?* Discussion Paper No.366, Brighton: Institute of Development Studies, the University of Sussex.
- McGregor, Robin ed. [1985] *McGregor's Who Owns Whom*, 5th edition, Grant Park: Purdey Publishing.
- [1993] *McGregor's Who Owns Whom*, 13th edition, Kenwyn: Juta & Co., Ltd.
- [1998] *McGregor's South African Company Structures*, Grant Park: Purdey Publishing.
- McGregor Publishing [1998] *McGregor's Who Owns Whom in South Africa 1998*, 18th edition, Johannesburg: McGregor Publishing.
- [2000] *McGregor's Who Owns Whom in South Africa 2000*, 20th edition, Grant Park: Purdey Publishing.
- Morudu, Mohlabane D. [1993] “The Role of Financial Institutions in South Africa: 1946 to Post-Apartheid,” Thesis (Ph. D.) : University of Notre Dame.
- Munro, Katherine [1988] “Monetary Policy and Commercial Bank,” in Stuart ed. [1988], pp. 113-132.
- Nattrass, Jill [1981] *The South African Economy: Its Growth and Change*, Cape Town: Oxford University Press.
- Newbury, Colin [1995, 1996] “South Africa and the International Diamond Trade (1) (2) ,” *South African Journal of Economic History*, Vol.10, pp. 1-22 / Vol. 11, pp. 251-284.
- O'Meara, Dan [1983] *Volkskapitalisme: Class, Capital and Ideology in the Development of Afrikaner Nationalism, 1934-1948*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Pallister, David et al. [1987] *South Africa Inc. The Oppenheimer Empire*,

- London: Simon Schuster.
- Parker, Ronald L. et al. eds. [1995] *Small Enterprises Adjusting to Liberalization in Five African Countries*, Discussion Paper No.271, Washington, D.C.: The World Bank.
- Preston-Whyte, Eleanor and Christian Rogerson eds. [1991] *South Africa's Informal Economy*, Cape Town: Oxford University Press.
- Rembrandt Group Limited [1999] *Annual Report 1999*.
- et al. [2000] *Restructuring of the Rembrandt Group: Circular to Shareholders and Notices of Annual Meetings 30 August 2000*.
- Romain, Ken [1989] *Larger Than Life: Donald Gordon and the Liberty Life Story*, Johannesburg: Jonathan Ball Publishers.
- Rumelt, Richard P. [1974] *Strategy, Structure, and Economic Performance*, Boston: Harvard University.
- Sampson, Anthony [1987] *Black & Gold: Tycoons, Revolutionaries and Apartheid*, Johannesburg: Hodder & Stoughton.
- Simons, Phillida Brooke [1995] *Old Mutual 1845 - 1995*, Cape Town: Human & Rousseau.
- Spring, Anita and Barbara E. McDade eds. [1998] *African Entrepreneurship: Theory and Reality*, Gainesville: University Press of Florida.
- Wangwe, Samuel M. ed. [1995] *Exporting Africa: Technology, Trade, and Industrialization in Sub-Saharan Africa*, London and New York: Routledge.
- Webb, Arthur C. M. [1983] "Mining in South Africa," in F. L. Coleman ed., *Economic History of South Africa*, Pretoria: HAUM Educational Publishers, pp. 163-194.
- Webster, Leila and Peter Fidler eds. [1996] *Informal Sector and Microfinance Institutions in West Africa*, Washington, D.C.: The World Bank.