

# チリの企業家

## ―「非現場主義」で成功する経営者ジュラセック―

北野浩一

### ●チリにおける企業家の成功

これまで、ラテンアメリカとアジアの企業研究者との共同研究会を持つ機会が何度あったが、国や地域ごとに企業や企業家に対する認識の違いに気づかされることが多い。なかでも、「現地企業が欧米の多国籍企業に買収される」という事象をめぐる解釈では、大きな意識の違いがあることがわかった。

チリでは、企業家の成功とは所有する企業の資産価値の増大に他ならない。そのため、これまで低い評価であった事業や企業の価値を引き上げ、最適な時期に売却し資産化することがむしろ肝要である。売却後は、その資産を元手に別の事業を立ち上げ、次の世代に渡って成長を続けることで、多様な業種を手がけるファミリービジネスが形成されてきた（北野「二〇〇四」）。高額のオフアーを受け、企業買収されたチリ人企業家は、ビジネスの敗者として扱われ

るのではなく、むしろ世界的有名な企業に企業を売却することに成功し、多額の資金を手中にした人物としてメディアに描かれる。人々の関心は、敗者になった要因ではなく、次に手がける事業は何か、ということにある。

企業の成長と経営者の成功の乖離には、成長産業が輸出一次産品やサービス業といった成熟産業であり、いわゆる「ものづくり」に優位性を持つ製造業中心の経済構造ではない点も重要である。「ものづくり」企業にみられるように、個人の生産技術的能力に基づいた優位性によって事業を成功に導いたならば、その個人と企業の成長は一体のものである。しかし、技術としてはすでに成熟していたり、あるいは技術が標準化し海外からの技術導入で十分競争できる分野では、経営者には個人の技術的優位性よりも、自らのアイデアとコネとリーダーシップで優秀な人材や資金を調達し、絶妙の配分を

行う能力こそ必要とされる。これは「現場主義」とは対極にある企業風土であり、成功した企業家とは、有能な生産者というより、純粋な意味で「経営資源のマネジメントに優れた人物」を指すといえる。

### ●チリの代表的企業家としてのジュラセック

チリを代表する経営者として取りあげたいのは、ホセ・ジュラセック（Jose Yurasec）である。筆者が最初にその企業家に注目したのは一九九七年であり、当時彼は、実質的な所有・経営権を握るエネルギー社の株売却に不正取引疑惑で連日マスコミに登場していた。

エネルギー社は売上額がチリ最大の企業で、子会社のエンデサ社を通じて電力発電をほぼ独占していた、チリを代表する大企業であった。アルゼンチンやコロンビア、ブラジルといった近隣諸国にも進出し、ラテンアメリカ現地企業の多国籍化の旗手としても注目

されていた。ジュラセックは、エンデサ社の議決権付株式を所有するエネルギー社の取締役代表として実質的な経営権を握っていたが、その議決権付株式を少数株主に秘密裡にスペイン電力大手に売却し、自らは経営者にとどまる一方で、多額の売却益を得ようとしたことが発覚したのであった（北野「二〇〇六」）。しかし、違法行為の疑いがかかっていた人物であったにもかかわらず、経済誌での扱いはおおむね同情的であり、同世代のスター的企業家の失墜を惜しむ論調すらあったのが印象的であった。

### ●ジュラセックの経営者としての足跡

ジュラセックというファミリー・ネームが示すとおり、ラテンアメリカに多いスペイン・ポルトガル移民ではなく、ポーランド系移民の子孫である。サルバドル・アジェンデによって社会主義政策が導入された一九七〇年代前半にはチリ大学工学部に在籍していたが、その間ハイメ・グスマンに率いられた右派の学生運動（ピノチエトによる軍事クーデタ後、軍党政権で支配的政党となるUDI（独立民主主義連合）の前身）の学生運動家として頭角を現した（Mönckeberg [2001]）。

大学卒業後は、同じUDIに属し軍事政権の有力ブレーンであったミゲル・カストの招きで、ODEPLAN（国家企画局）に入局し、一九八二年にはナンバー2の座についた。ODEPLANでは、当時国営であった電力供給計画の策定を担当したが、その手腕を買われて一九八三年には、国営配電会社チリメトロ社の社長に指名されることとなった。ジュラセックが経営権を有するなかで電力事業民営化計画がたてられ、一九九七年には完全民営化された。当時の経営陣は投資会社を設立し、その会社を通じて議決権付きの株式を買い占めることで、従業員や公務員等の議決権のない少数株主を事実上支配していた。前述の裏取引は、ジュラセック等旧経営陣が所

有していた議決権付株式のスペイン企業への売却を巡って起きた事件である。

この事件が発覚した当時、赤字国営電力企業をラテンアメリカ最大規模で最高収益を誇る電力会社とせしめたジュラセックの企業家としての輝かしい生命は終わるかに見えた。しかし、その後もUDIの強力な支援企業家として右派の大統領候補を支える一方、一九九九年には友人が経営していたCIC社を買取り、寝具など家庭用品の販売に乗り出している。さらに最近では、チリで最も歴史の長いウンドラガ・ワイン農園に経営参加し、どちらかというと古臭いイメージと志向の強かった同社から、最も現代的で洗練されたワインのワイン生産を開始し、輸出を延ばしている。

### ●チリの経済発展と企業家

ジュラセックの足跡は一見脈絡がないが、その実チリの一九八〇年代からの経済発展と歩みを共にしている。一九七〇年以前の輸入代替工業化の失敗への反省から、市場メカニズム重視による資源配分の効率化重視の経済政策に一八〇度転換し、電気などの公益事業も広範に民営化を行った。その成果は、これらの事業を民間としていち早く開始しノウハウを蓄えた

民間企業の成長という形で現れ、一九九〇年代は域内諸国への進出で規模を拡大することで、巨大企業に成長した。それらの企業は一九九七年のアジア危機以降成長が鈍化し、撤退やエネルギーのよう

入である。CIC社はまず国内での冷蔵庫などの輸入を手始めに、今後チリをプラットフォームにして南米全域に販路を拡大し、同社の広範な家電製品を輸入する目論見のようである。CIC社は、ラテンアメリカ域内での流通にのみ関与し、生産過程は完全にハイアール社に依存する。この経営戦略の成否を見届けるのは興味深い。冒頭に述べたような「現場主義」重視のアジアなど他国の企業研究者との「企業家」認識ギャップは埋まりそうにない。

（きたの こういち／アジア経済研究所 企業・産業研究グループ）

### 《参考文献》

- ① 北野浩一「二〇〇四」チリのファミリー企業グループの成長—ピラミッド構造による経営資源と資金制約への対応（星野妙子編『ファミリービジネスの経営と革新—アジアとラテンアメリカ—』）。
- ② 「二〇〇六」『集中株主の支配権濫用のメカニズム—チリの「チスパ事件」を中心に』（『アジアワールドトレンド』No.一二七）。
- ③ Mönckeberg, María Olivia [2001] *El saqueo de los grupos económicos al Estado Chileno*, Santiago: Ediciones B Chile.