

# 特集

## 特集／アジアとラテンアメリカのファミリービジネス

### 特集にあたって

星野妙子

#### ●はじめに

発展途上国の地場企業を語るうえでファミリーへの言及は欠かせない。途上国では企業形態としてファミリー、特に創業者ファミリーが所有と経営を支配するファミリー企業が一般的である。ファミリーは複数の企業を傘下に抱え、事業体として一つのまとまりを形成することが多い。そのような、ファミリーを核とする事業のまとまりを、われわれはファミリービジネスと呼んでいる。第二次世界大戦以降、発展途上国の経済発展の牽引役となってきたのは、ファミリービジネス、なかでも「財閥」、「グループ」と称される大手ファミリービジネスであった。この特集では、アジアとラテンアメリカの七つの国・地域の代表的なファミリービジネスをとりあげ、発展の歴史やオーナーファミリー、事業の現状などを紹介している。

している。特集の導入部にあたる本論では、研究で明らかとなったアジアとラテンアメリカの大手ファミリービジネスの近年の変化を紹介したい。

#### ●転機を迎えるファミリービジネス

経済グローバル化の進展にともない、ファミリービジネスをめぐる外部環境は不安定で競争的なものへと変化している。それに対応して、ファミリービジネスのあり方も大きく変わろうとしている。

ラテンアメリカでは一九八二年の対外債務危機以降、アジアでは一九九七年の通貨危機以降、巨額の対外債務を負ったファミリービジネスの経営破綻や外資による買収が相次いだ。しかし一方で、事業と経営組織の再編を進め危機を生き延びたファミリービジネスが存在し、さらに、危機がもたらす事業機会を捉えた新興ファミリービジネスの台頭もみられる。そのような現状を考えると、ファミリービジネスは引き続き、アジアとラテンアメリカの支配的な企業形態であり続けると予想される。

ファミリービジネスは様々な成長の制約を抱えている。特に重要と考えられているのが資本と人材の制約である。バーリー・ミンズやA・D・チャンドラーに代表される所有と経営の分離論では、ファミリー企業がこれらの制約を克服しようとすれば、経営者企業への移行が不可避であると主張されてきた。アジアとラテンアメリカのファミリービジネスも、分離論が想定するような資本と人材の制約を抱えている。しかし経営者企業への移行は進んでいない。ファミリービジネスはどのように厳しい外部環境に適応しているのだろうか。また資本と人材の制約にどう対処しているのだろうか。

#### ●所有・経営支配への強い執着

危機を生き延びたファミリービジネスも、あるいは危機のなかで台頭したファミリービジネスも、ファミリーが所有・経営支配に強い執着をもつ点では、危機以前のファミリービジネスと大きく変わりが無い。ファミリーは、優先株の発行や、持株会社を重層的に配置したピラミッド型所有構造、

あるいは傘下企業間の株式相互持ち合いなど多様な手段を駆使して、外部資金を最大限に取り込みながら、自らは最小限の出資負担で膨大な傘下事業の経営権の掌握が可能になるように、複雑な所有構造を作り上げている。しかし、ファミリーによる所有・経営支配という点では変わりはないものの、ファミリービジネスの事業や経営のあり方には、厳しい競争環境に対応した変化が生じている。

### ●事業の選択と集中

アジアとラテンアメリカの大手ファミリービジネスに共通して見られる近年の変化として、事業の選択と集中をあげることができる。かつては多角的事業展開がファミリービジネスの重要な特徴の一つであった。しかし、競争優位を発揮できる事業を選択し、それへ経営資源を集中的に投入する方向で事業再編が進んでいる。ただし多角化の可能性が全面的に否定されているわけではなく、例えば通信事業の民営化など、高い収益が見込まれる事業機会が存在する場合には、多角化が選択されることもある。いずれにせよ、厳しい競争環境が、安易な多角化を許さなくなったといえる。

### ●経営能力の向上

もう一つの重要な変化が経営能力の向上である。それは二つの点で確認できる。一つはファミリーのなかの経営に関わる人材

の能力向上である。教育や訓練による意識的な後継者の養成、あるいは重要な経営ポストに就くファミリーの選別が行われている。もう一つは俸給経営者の積極的な登用と彼らへの権限の委譲である。アジアとラテンアメリカともに経営者の高学歴化が進行している。

俸給経営者の登用に並行して、以前にはファミリーに集中していた経営の意思決定、事業執行、監督の三つの機能が分化し、俸給経営者とファミリーの間で役割分担がなされるようになっていく。すなわち、意思決定と監督の機能は依然としてファミリーの手中にあるが、事業執行においてファミリーのプレゼンスは縮小傾向にあり、その分、俸給経営者の役割が拡大している。このような俸給経営者の積極的登用と経営機能上の役割分担とによって、人材制約の解消が試みられているといえる。

### ●厳しい市場の目

資金制約については、金融グローバル化の進展により、銀行融資や社債・株式発行による海外資金調達の道が開けたことから、国際金融市場へのアクセス要件を備えたファミリービジネスにとっては、重大な制約ともいえない状況となっている。

ただし海外資金調達はファミリービジネスに新たな課題をつきつけた。一つに国際金融市場の激しい変動から事業を守るという課題である。これへの対応の難しさは、

対外債務問題によって多くのファミリービジネスが姿を消している事実を表れている。二つ目に、国際金融市場からの経営に対する監視の目に対応するという課題である。アジア通貨危機の原因の一つが、ファミリービジネスの過重債務問題であったことから、一九九七年以降、OECDなどの国際機関主導で、新興市場の企業統治改革が進んだ。このような市場からの圧力に対するファミリービジネスの目下の対応は、外部取締役の導入と情報公開である。ただし外部取締役については、ファミリーが経営権を堅固に掌握している現状を考えると、実効的な役割は期待しにくい。一方、情報公開については、ファミリービジネスを市場の目にさらし経営を規律づけるという意味で、その意義は大きいといえる。

市場とファミリーのせめぎ合いのなかで、ファミリービジネスの今後のあり方が決まっていくなか考えられる。

(ほしの たえこ／アジア経済研究所地域研究センター)

### 《参考文献》

- ① A・D・チャンドラー『経営者の時代』上下、東洋経済新聞社、一九七九年。
- ② バリー・ミーンズ『近代株式会社と私有財産』文雅堂書店、一九五八年。
- ③ 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—』アジア経済研究所、二〇〇四年。