

# 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

### タイ／創業者一族・内部昇進者・外部リクルート者の「三者結合」

末廣 昭

#### ●ファミリービジネスの「経営的臨界点」

発展途上国ではファミリービジネスが支配的な企業形態である。ここで「ファミリービジネス」と呼んでいるのは、創業者一族や所有主家族が複数の企業の所有と経営を支配し、企業が生み出す果実を家族内部に留めることを、世代を超えて維持しようとする企業形態をさす。ファミリービジネスの事業規模・範囲・構成が巨大化し、多角化していったものが、いわゆる「財閥」である。

一方、ファミリービジネスは、その事業規模の増大や事業範囲の拡大の過程で、経営諸資源の制約にぶつかることが知られている。つまり、①家族内部に蓄積した資金を超える投資資金をどう調達するのか、②事業の拡大や増加する経営管理業務を支える人的資源をどう確保するのか、③新しい生産技術や市場情報をどう確保するのか、の三つがそれである。ここではそうした経営諸資源の制約を「ファミリービジネスの経営的臨界点」と呼んでおきたい。臨界点

とは、ある物質の物理的性質が不連続な変化を示す点をさす。したがって、ファミリービジネスの「臨界点」とは、ファミリービジネスがその企業経営組織をとることのできるぎりぎりの領界線を意味する。

#### ●「経営者企業」論とファミリービジネス

欧米諸国でも、資本主義の発展の初期には家族企業もしくはファミリービジネスが支配的な企業形態であった。ところが、国民経済規模が拡大し資本市場が発展すると大企業の所有と経営が分離し、創業者企業や家族企業から経営者企業(Marginal Enterprise)への移行が始まる。例えば、米英独の大企業の経営的発展を歴大な資料を用いて比較検討したチャンドラーは、資本主義の発展に伴い、大企業は同族企業から近代産業企業へと発展すると結論づけた。こうした近代産業企業を指揮するのは、所有から切り離された専門経営者であり、企業経営は官僚制的な経営階層組織に支えられると主張した(参考文献⑤)。

ところが、発展途上国の中には、国民経

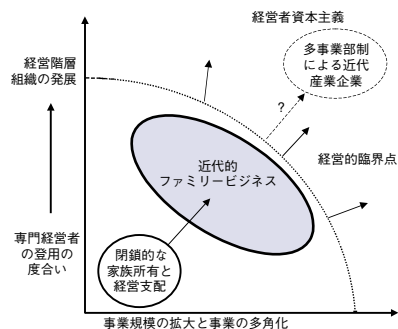
済規模が大きくなり、産業構造も高度化し、資本市場も一定の発達をみながら、ファミリービジネスが依然として支配的な地位を保っているところが少なくない。韓国、台湾、タイ、メキシコ、ブラジルなどは、その格好の事例であろう(参考文献⑥)。

ファミリービジネスが単に存続するだけではなく発展を続けるためには、外的条件の取り込みやそれへの適応と、主体的条件の確立が必要不可欠である。先の概念を使って説明すると、経営的臨界点をクリアするのではなく(クリアすれば、ファミリービジネスの性質を失って、経営者企業になる)、臨界点の上限を引き上げることが必要になる。

#### ●近代的ファミリービジネスの登場

図1はこの点を示したものである。当初、創業者一族の閉鎖的な所有と経営から出発した伝統的なファミリービジネスは、経営規模の拡大に伴う専門経営者の不足や、事業の拡大・多角化のなかで直面する経営諸資源の制約に対して、さまざまな手段を通

図1 ファミリービジネスの「発展モデル」と経営的臨界点



(出所) 参考文献④、145 ページを簡略化して示した。

じて対応しようとした。

例えば、投資資金の調達については、グループ内企業間信用の活用、銀行借入の拡大、シンジケート・ローンの利用、中核企業の上場によるプレミアム収入の確保などで対応してきた。そして、これと並行して、グループ内傘下企業をピラミッド型組織に再編し、あるいは株式の相互持合いを進展させていった。つまり、できるだけ少ない所有権（企業への出資）で、可能な限り大きな経営権（運用資金の支配）を行使しようとしたのである。

一方、人的資源の確保については、家族成員をアメリカなどの大学・経営大学院に留学させて「脱経営アマチュア化」を図るとともに、家族外から有能な専門家を随時リクルートし、企業によっては多事業部制を採用するなど、自主的な「経営改革」を実施していった。事業多角化にあたって必要とされる新しい生産技術や市場情報については、子弟の海外留学とそのときの人的ネットワークや、外国資本との合併事業が重要な手段となった。

こうした多様な手段を通じて、ファミリービジネスは、従来の伝統的で閉鎖的な企業形態を続けていけば、当然直面するであろう「臨界点」の境界を、図に即して言えば外へ外へと広げていったとみなすことができる。「臨界点」を拡充して発展を続ける彼らを、ここでは「近代的ファミリービジネス」と呼んでおきたい。

## ●「専門経営者」の二つの意味

近代的ファミリービジネスに発展するための必要不可欠の条件は、経営面での人的資源の確保であろう。そこで、ファミリービジネスはどのようにして「専門経営者」を確保し、あるいは育成してきたのかという根本的な問題が生じるが、注意すべきは「専門経営者」という言葉のなかに、二つの異なる意味付けがなされている点である（参考文献④）。

一つは、専門経営者を「俸給経営者」(Salaried Manager)とみなす議論である。つまり、所有から切り離された経営者の存在を重視する議論である。もう一つは、所有に関わりなく「専門性」を身につけた経営者 (Professional Manager) の存在に注目する議論である。これを「専門家経営者」と仮に呼んでおこう。

後者の場合には、仮に創業者（所有主家族）の一員であっても、海外に留学して専門知識を取得し（MBAなど）、一族の企業内で一定の訓練を受けて（キャリア形成）、しかるべき資格審査を通じてトップ経営陣に昇進した場合、これを所有機能と結び付いた専門家経営者とみなしえる。タイなどではそうした例を多数みることができ。

ここでは後者の立場から、タイのファミリービジネスにおける創業者一族を含む「広義の専門経営者」の発展とその存在形態を検討してみたい。

## ●日本の「トップ経営者」の三類型

さて、日本の財閥研究の中では早くから「俸給経営者」の存在やこうした経営者と財閥本家との関係の研究がなされてきた。そうした研究のなかで、森川英正は戦前の財閥を含む大企業のトップ経営者に焦点をあて、創業者一族を除く専門経営者を、①内部昇進者、②企業から企業へと渡り歩く「ワンダーフォーゲル経営者」、③高級官僚から直接トップに招かれる「天下り経営者」に分類した。そして、時間がたつにつれて、日本では①の比重が高まってきたことを実証した（参考文献⑦）。そして、この事実を背景に、森川は日本でも「経営者企業」の着実な発展が見られたと主張したのである。

それでは、タイの場合に大企業のトップ経営者（社長・CEO）はどのような属性や特徴をもっているのか。その点を、二〇〇〇年の上場企業（二五九社）の詳細なデータ分析から整理したものが表1である。

## ●タイ上場企業の「トップ経営者」はだれか？

表1の上場企業には、ファミリービジネス（家族所有型企業）だけではなく、国営企業の傘下企業や、「究極の所有主」が存在しない所有分散型企業、そして外国人企

表1 タイ上場企業の社長・CEOのキャリア形成（2000年調査）

項目	合計	%	家族所有型企業	%	その他の所有型企業	%
合計	259	100.0	114	44.0	145	56.0
(A) 所有に関係のある場合						
(A1) 創業者一族	86	35.7	51	46.8	35	26.5
(A2) 主要株主派遣者	49	20.3	14	12.8	35	26.5
(A3) 株主関連企業派遣者	20	8.3	5	4.6	15	11.4
(A4) 直接社長就任、履歴不明	7	2.9	3	2.8	4	3.0
小計	162	67.2	73	67.0	89	67.4
%	100.0		45.1		54.9	
(B) 所有に関係しない場合 / 内部昇進者						
(B1) 新卒者、生え抜き	6	2.5	3	2.8	3	2.3
(B2) 中途採用・内部昇進者	14	5.8	8	7.3	6	4.5
小計	20	8.3	11	10.1	9	6.8
%	100.0		55.0		45.0	
(C) 所有に関係しない場合 / 外部リクルート者						
(C1) 金融機関の出身	2	0.8	1	0.9	1	0.8
(C2) 政府関係の出身	14	5.8	5	4.6	9	6.8
(C3) 他の民間企業の出身	42	17.4	18	16.5	24	18.2
(C4) 大学の出身	1	0.4	1	0.9	0	0.0
小計	59	24.5	25	22.9	34	25.8
%	100.0		42.4		57.6	
合計	241	100.0	109	100.0	132	100.0
経歴不明	18		5		13	

(出所) タイ証券取引所に提出された各社の『56-1 形式報告書』の付属文書より筆者作成。

(注) (1)上場企業 381 社のうち、トップマネジメントの経歴の詳細が判明する 259 社を集計した。

(2)その他の所有型企業は、「タイ金融機関所有型」、「タイ事業会社所有型」、「分散所有型」、「外国人企業」、「政府系企業」の5類型を含む。所有に基づく企業分類については、参考文献③、327～335 ページを参照。

業も含まれる。ファミリービジネスに分類できる企業は、一五九社のうち一一四社（四四％）を数えた。

表ではまずトップ経営者を「所有に関係する場合」と「所有に関係しない場合」に分けている。前者はさらに、（A1）創業者（所有主）一族、（A2）主要株主の派遣者、（A3）株主関連企業の派遣者に分類し、後者は（B）内部昇進組、（C）外部リクルート組の、計五つに分ける。A2の事例は、タイに進出した外国企業に対し

て本社が社長を派遣する場合であり、A3の事例は、所有分散型企業でメインバンクを兼ねる金融機関が社長を派遣する場合などである。

一方、外部リクルート組のうち、政府関係の出身（C2）は、森川の分類では「天下り経営者」に該当するが、タイでは国家会計検査院やタイ電信公団などから、特定の知識と技術を身につけた専門家を引き抜く場合も少なくない。

注目しておきたいのは、一一四社のファミリービジネスのうち五二社（四七％）の社長・CEOが「創業者一族」であるという予測可能な事実（経営支配への強いこだわり）とは別に（参考文献①、一一三～一一五ページ）、すでに「内部昇進者」が一社（二〇％）、「外部リクルート者」も二五社（二三％）を数えたという、もう一つの新鮮な事実であった。

「外部リクルート者」のうち表で「他の民間企業の出身」（C3）と分類したのは、そのキャリアや専門的知識によって、最初から社長としてリクルートされた「俸給経営者」である。一方、創業者一族の半分以上は、世代交替の中で海外に留学し、同時に父親の企業のもとで一定の徒弟期間を経験した高学歴の「専門家経営者」に所属する。したがって、これら二つと内部昇進組を合計すると、上場しているファミリービジネスの社長・CEOの半分近くが、じつは広義の「専門経営者」であることが判明

した。タイのファミリービジネスは、もはや所有と経営を閉鎖的に支配する伝統的な企業組織ではないことを、この表は示唆しているのである。

## 取締役会と経営執行委員会の兼任体制

以上の紹介はあくまで「トップ経営者」の属性である。しかし、実際のファミリービジネスを支えているのは、もちろん社長やCEOだけではない。重要な意思決定や人事権を握る取締役会メンバーや、経営の日常業務を指揮する経営執行委員会の存在が重要であろう。

とくにタイで注意すべきは、業種に関係なく、取締役会のメンバーと経営執行委員会のメンバーが重複している事実である。つまり役員を兼任する経営執行委員（Executive Director）こそが、「トップ経営陣」として企業の実質的な経営権を握っているのである。この点は、アメリカのように、取締役会（Board Members）と経営陣が完全に分離し、取締役会が経営最高責任者（CEO）をモニタリングし、経営執行委員は「Officer」として日常業務の統括以上の権限を持たない場合と大きく異なる（参考文献②、一五三～一五六ページ）。

## 内部生え抜き・中途採用・外部リクルート

そこで、上場企業のうちファミリービジ

ネスに所属する企業の取締役会役員と経営執行委員から構成されるメンバーを「トップ経営陣」として改めて整理し、そのメンバーの履歴を、タイ証券取引所に提出された『56-1形式報告書』（公開株式会社法第五六条第一項の規定）の付属文書に含まれる役員経歴書（大半はタイ語で記載）をもとに整理してみた。

その結果判明したのは、タイを代表するファミリービジネスの多くの企業の「トップ経営陣」が、じつは業種や会社歴の違いに関係なく、所有主家族と次の三つのグループの有機的な結合によって構成されているという事実であった。すなわち、①内部生え抜き組、②中途採用・内部昇進組、③外部リクルート組がそれである。

第一の「内部生え抜き組」は、タイでは「ルーク・モー」と呼ぶ。その語義は、地方で今も見られる賭博の一種、闘魚（*Chon*）から来たもので、特定の魚品種を土鍋（モー）の中で純粋に培養した子ども（ルーク）をさす。日本では「生え抜き」は大学の新卒入社組をさすが、タイでは複数の企業を渡り歩かないで、特定企業のもとで育成された人をさすわけである。そのため、創業者とともに苦楽をともにした「家臣団」も、タイでは等しく「ルーク・モー」と呼ばれている。

第二の「中途採用組」は、企業間の労働移動が激しいタイではごく一般的にみられる雇用形態で、一定の職歴をもった人物を

採用する。事務職ではなく技術職の場合、他企業での五年から一〇年間の職歴を採用条件にする企業もタイでは珍しくない。したがって、「トップ経営陣」における中途採用組とは、他企業でのキャリアを前提に、一定期間当該企業で雇用し、その能力や忠誠心を見極めたうえで、トップ経営陣に採用する事例をさす。この場合、もともと重要視されるのは、特定の産業や当該企業に固有の技術・技能なり知識の蓄積である。

第三の「外部リクルート組」は、中途採用であるが、採用時にトップもしくは執行役員に直接招聘もしくは任命する場合である。この場合、とくに多いのは、社長、総務、経理・財務や情報処理などの特定分野での執行役員である。つまり、高度の経営管理能力（ゼネラリスト）か、そうでなければ特殊分野の専門技術知識（企業特殊な技能に限らない）を要求されるわけで、ゼネラリストの場合には、学歴だけではなく、タイの超優良企業（サイアムセメント社など）や外国企業（IBM社やシエル社、エクソン社など）での経験を重視することが多かった。

### ●「トップ経営陣を支える」「三者結合」

そこで、タイの主な業種において、かつファミリービジネスに所属する主要企業において、「トップ経営陣」がどのような構成になっているのかを整理したものが、表

2である。

この表では、トップ経営陣を「所有主家族」、「内部昇進組」（生え抜きと中途採用）、「外部リクルート組」、タイ証券取引所の規定にもとづいて任命を義務づけられている「社外重役」（二名以上）の四つに分けた。なお、主要株主からの派遣者は該当する企業のみ記載してある。

さて、表2から判明する事実は、当初の筆者の仮説を裏切るものであった。つまり、伝統的産業（商業銀行、アグロインダストリー、不動産産業など）から、新興産業（電気通信産業、芸能・コンテンツ産業）へと、産業構造の高度化や経済のサービス化が進むにつれて、必要とされる経営ノウハウや技術・知識も専門化する。それに伴って、「トップ経営陣」の構成も創業者一族から内部昇進組、さらには外部リクルート組へと移行する。これが当初の仮説であったが、この仮説は否定された。むしろ、じつに多様なパターンが明らかになったのである。

### ●芸能・コンテンツ産業の事例

その詳しい実態は、アジア経済研究所の最近の共同研究の成果の中で、具体的な事例を挙げて紹介しておいたので、そちらを見ていただきたい（参考文献④）。ここでは芸能・コンテンツ産業の事例のみを紹介しておく。

芸能・コンテンツ産業とは、映画やテレ

表 2 主要上場企業の所有形態とトップ経営陣の構成：業種別（1999～2000年）

企業名〔上場略称〕（所有主家族、グループ）	設立年 （上場年）	会長／社長・ CEO	全体	取締役会／経営執行委員会の構成				
				所有主家族	内部／中途採用	外部リクルート	出資者派遣	社外重役
(1)商業銀行								
バンコク銀行〔BBL〕（ソーボンパニット家）	1944 （1975）	所有主家族／ その息子						
取締役会 経営執行委員会			17 10	3 2	9 8	3 0	－ －	2 －
ガシゴーン銀行（ラムサム家）	1945 （1976）	創業者一族／ 創業者一族						
取締役会 経営執行委員会			14 12	3 1	0 11	9 0	－ －	2 －
(2)アグロインダストリー								
タイバインアップル社〔TIPCO〕（サブサーコン家）	1976 （1989）	創業者／ 外部専門家	23	5	12	4	－	2
チャルーンボーカバン・フッズ社〔CPF〕（CP Group）	1978 （1987）	創業者息子／ 創業者娘婿	16	5	8	0	－	3
タイユニオン・フローズン・フッズ社〔TUF〕 （チャンシリ家）	1988 （1994）	創業者／ 創業者の長男	15	5	2	3	3	2
(3)不動産事業								
ランド・アンド・ハウス社〔LH〕（アッサワポーキン家）	1983 （1989）	創業者／ 創業者兼任	29	2	22	3	－	2
サンシリ社〔SIRI〕（ラムサム家）	1984 （1996）	外部／ 創業者一族	17	4	3	8	－	2
セントラル・パッタナー社〔CPN〕（チラーティワット家）	1980 （1995）	創業者一族／ 創業者一族	15	7	5	0	－	3
(4)電気通信事業								
ユナイテッド・コミュニケーション・インダストリー社 〔UCOM〕（ベンチャロングン家）	1984 （1994）	外部／ 創業者の三男	18	4	1	9	1	3
テレコム・アジア社〔TA〕（CP Group）	1990 （1993）	創業者息子／ 創業者の孫	19	5	2	5	3	4
シン・コーポレーション社〔SHIN〕（チナワット家）	1983 （1990）	創業者義兄／ 外部専門家	16	1	5	6	1	3
(5)芸能・コンテンツ産業								
グラミー・エンターテインメント社〔GMM〕 （ダムロンチャイヤタム家）	1983 （1995）	創業者／ 創業者兼任	19	1	9	7	－	2
BEC ワールド社〔BEC〕（マリーノン家）	1990 （1996）	創業者／ 創業者の次男	19	8	3	6	－	2

〔出所〕タイ証券取引所提出の「年次報告」、『56-1 形式報告書』などより筆者作成。

〔注〕(1)所有主家族のなかに創業者一族も含める。  
外部リクルート者は外部から専門家としての招聘者、引き抜き組、中途移籍者を含む。  
(2)取締役役員の大半は経営執行委員会の委員を兼ねる執行役員。  
(3)テレコム・アジア社は、2003 年に True Corporation PLC に名称変更。

ビ番組の制作・プロモーション、音楽やCD・DVDの制作販売、ニューメディアなどで、タイでも一九九〇年代から急速な発展を遂げた新興産業である。この業界を代表する最大手は、一九六〇年代から軍との関係で「チャンネル3」のテレビ放映権を取得し、以後、番組制作、ニューメディア、映画・音楽のプロモーションに事業を拡大していったマリーノンの家「BECワールド・グループ」と、チュラロンコン大学マスコミ学科第一期生で、広告代理店の勤務をへて一九八三

年に自分の会社を立ち上げた、パイブーン・ダムロンチャイヤタム（黄民輝）が率いる「グラミー・グループ」の二つである。BECワールド社は、表2にも示したように、創業者であるウィチャイ（徐漢光）の一族計八名がトップ経営陣の会長、CEO、COOなどの主要ポストを占め、彼らが株式の六〇％を所有する。そして、創業者一族を内部昇進組（番組制作、広告担当などの執行役員）と外部リクルート組（マーケティング、財務担当）が支える構図になっている。なお、主要傘下企業一五社の会長・社長職や役員も、創業者の長男、次男、三男などが兼任し、グループ全体に対する経営支配権も構築している。

一方、グラミー社は、パイブーンが一人で同社の五三％の株式を所有するものの、株主や経営陣には彼の一族はまったく参加していない。事業全体は彼が企業（Granmy Entertainment Co., Ltd.）を立ち上げたときの友人や大学時代の後輩、外部からの引き抜き組で固める、いわば「ベンチャー型企業」であった。

CEOのウィシット（チュラー大後輩）はタイ最大の生命保険会社AIA社（米系企業）で経験を積んだゼネラリスト、CEOのチュライラットは、電気通信の最大手シン・コーポレーション社の財務担当責任者で、どちらも「外部リクルート者」である。一方、音楽制作など部門別に配置された副社長や上級社長補佐の大半は、創業時

からパイプラインを助けてきた「内部生え抜き組」であった。同じ業種でありながら、トップ経営陣の構成や「三者結合」のパターンは、大きく異なっているのである。

### ●「三者結合」のパターンを決める要因

それでは三者結合のパターンの違いを決めるのは何か。先に紹介した森川は、企業の規模が拡大し会社歴を重ねるにしたがつて、特定の産業や企業に固有の技能を身につけた内部昇進組の比重が高まると結論づけた。この点は確かにタイでも一部該当する。しかし、内部昇進組の登用は執行役員が大半であり、社長・CEO職やキーポストを創業者一族が譲る企業はいまだ少ない（参考文献②、③）。それ以上に、ここで対象としているタイの企業は、商業銀行を除くと会社歴が二〇年未満であり、欧米や日本に比べるとはるかに若かった。

次に、「三者結合」のパターンは、各ファミリービジネスが事業を拡大するにあたって主に依存してきた手段（政府の政策、軍とのコネクション、外国資本との結合など）や、創業者自身の企業拡大戦略によるところが大きい。電気通信産業にみるUCOM社、テレコム・アジア社、シン・コーボレーション社の間の違いは、この点からかなり説明できる。

最後に、タイの場合には職種志向的な労働市場（大学での専攻分野や特定職種での

キャリアを重視）が発展しており、日本のように企業特殊的な労働市場のみが支配的ではなかった。業種を問わず「外部リクルーター」の登用が比較的多いのは、人材不足もあるが、こうした労働市場の特性に起因している点も無視すべきではなからう。

### ●経営者選抜メカニズムの解明の必要性

いずれにせよ、タイのファミリービジネスは、内部や外部から専門経営者を登用し始めているという点ですでに伝統的な企業組織を脱却しているが、そうかといって、「経営者企業」がファミリービジネスにとってかわる時代を迎えたとは、まだいえずうにない。

同時に、内部昇進者たちは、どのような選抜基準や仕組みにもとづいて「トップ経営陣」に登用されたのか。彼らの忠誠心が、経験年数か、それとも能力か。創業者一族とのオープンな競争を保障する昇進・選抜制度は企業内に作られているのか。ファミリービジネスの経営実態を知るためには、究明すべき課題がいまだ多い。タイ大企業の所有と経営についてはかなり明らかにされてきたが、経営者の選抜メカニズムを直接対象とする研究は皆無に近いからである。この点の解明は、タイだけでなく途上国のファミリービジネスの将来を見極める上で、不可欠の作業となるだろう。

（すえひろ あきら／東京大学社会科学

研究所教授）

### 《参考文献》

- ①末廣昭「ファミリービジネス再論―タイにおける企業の所有と事業の継承」（『アジア経済』第四四巻第五・六号、二〇〇三年六月）。
- ②末廣昭「タイのファミリービジネスと経営的臨界点」存続、発展、淘汰・生き残りの論理」（参考文献⑥所収）。
- ③末廣昭／ネーナパー・ワイラートサック「上場企業の所有の変化と経営の実態―究極の所有主とトップマネジメント」末廣昭編『タイの制度改革と企業再編』アジア経済研究所、二〇〇二年。
- ④末廣昭／ネーナパー・ワイラートサック「タイのファミリービジネスとヘトツプ経営陣―創業者一族、内部昇進者、外部リクルーター」星野妙子編『ファミリービジネスの経営者』近刊。
- ⑤チャンドラー（安部悦生ほか訳）『スケール・アップ・スコープ―経営力発展の国際比較』有斐閣、一九九三年。
- ⑥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。
- ⑦森川英正「日本におけるプロフェッショナル企業人の形成」（『組織科学』第一四巻第四号、一九八〇年）。