

# 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

### ペルー／ファミリー外の資金と人材の活用ーロメロ・グループ

清水達也

ペルーでは一九九〇年以降に市場経済化改革が実施され、国営企業の多くが民営化により外資企業に置き換わった。その結果、石油関連、通信、大規模鉱山など、国内の主要企業の多くが外資企業の所有となった。金融機関を除いた企業の売上高ランキング上位五〇社を見ると、一九八七年には二〇社を数えた国営企業は二〇〇一年には七社にまで減少し、代わって外資企業が一二社から二五社に倍増した。

これに対して国内のファミリービジネスは、同期間に一七社から一五社に微減したものの、ペルー経済の中で依然重要な位置を占めている。その顔ぶれを見ると以前とは異なる企業も多い。撤退した外資やライバル企業を買収して成長した企業のほか、民営化や市場の自由化を契機に新たに拡大した企業がある。一方、市場の変化に対応できず、また世代交代で失敗をして消滅した企業もいくつあった。

本稿ではその中で、現在ペルー最大のファミリービジネスであるロメロ・グループを取り上げる。ロメロ・グループは国内最大の民間銀行であるクレディト銀行を中心

とした金融・保険企業の集まりであるクレディコップ・グループと、国内資本の民間企業としては最大の売上高を誇る食品・日用品製造のアリコップを中心とした製造業・物流企業の集まりであるアリコップ・グループの二つの企業グループからなる(図1)。二〇〇一年の売上高はクレディコップ・グループが五億七二〇〇万ドル、アリコップ・グループが四億三八〇〇万ドルである。

市場経済化改革の進展により、安価な輸入品やペルーに進出した外資企業との競争が高まる中で、ロメロ・グループはどうしてファミリービジネスを維持し、かつ拡大を続けることができたのだろうか。その理由としてあげられるのが、資金や人材などファミリー外の経営資源を積極的に取り入れたことと、若い世代の経営者育成に努めてきたことである。本稿ではまずロメロ・グループの沿革を紹介し、次に現在のグループ企業の所有構造と経営者の構成をみることで、外部経営資源の導入と経営者育成についてみてみたい。

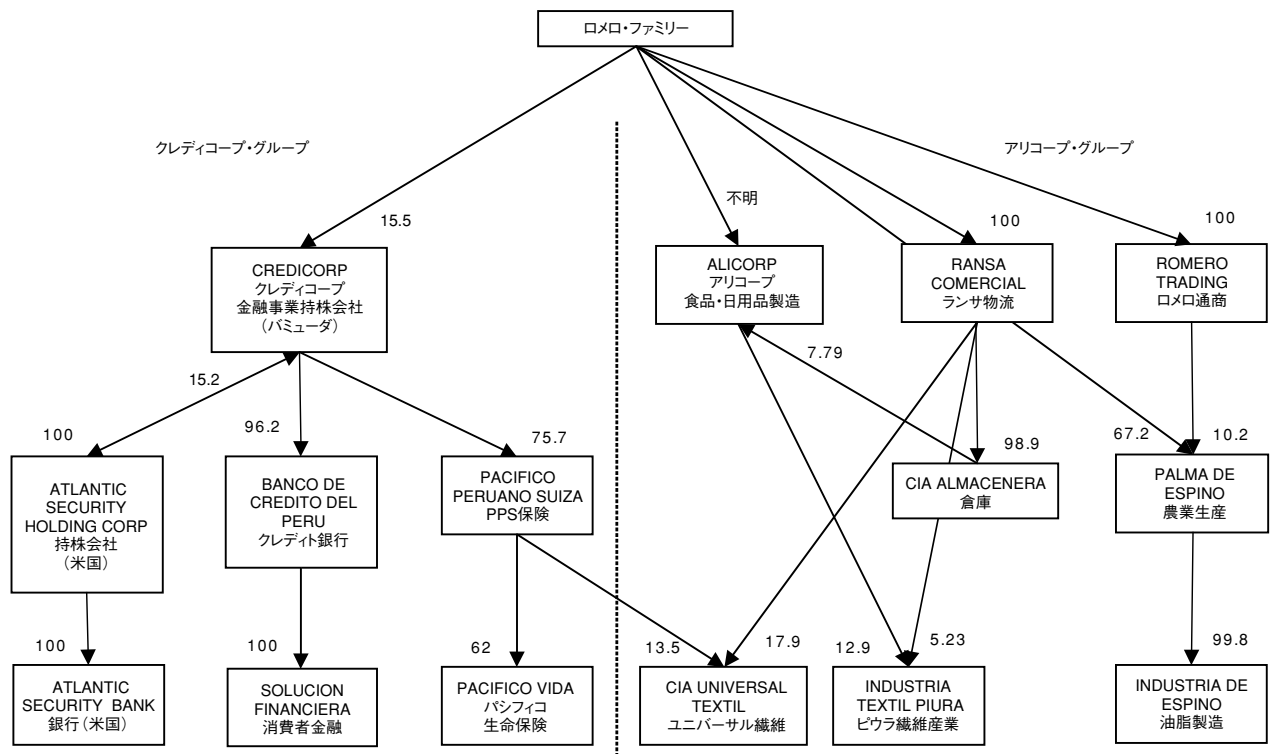
#### ●パナマ帽の輸出が起源

スペイン移民のカリスト・サント・ロメロは一八八〇年代に、ペルー北部ピウラ県の特産品であったパナマ帽の輸出会社ロメロ&カンパニーを設立した。これがロメロのファミリービジネスの起源である。このビジネスで資本を蓄えたカリストは、綿花の加工・販売、栽培、綿実油の製造に進出して事業を拡大した。

二〇世紀になると農業分野で稼いだ資金を用いて多角化をはじめた。まず、一九一八年にリマのイタリア銀行に出資、続いて二代目のフェリシアーノ・デル・カンポ・ロメロが一九五一年にコンチネンタル銀行の設立に関わったほか、一九五三年にはパシフィコ保険に出資した。同時に、農産物やその加工品の販売や輸出に関わる流通業、倉庫業、貿易業などにも事業を拡げ、ロメロは全国でも名前を知られるファミリービジネスに成長した。

一九六〇年代末から始まったベラスコ軍事政権による輸入代替工業化期には、政府による国内産業育成策を利用して製造業を

図1 ロメロが経営支配する主要企業（2004年現在、数字は出資受け入れ側の株式の割合＜%＞）



（出所） 各社の年次報告書とペルー証券取引委員会の情報より筆者作成。

中心に規模の拡大と多角化をすすめた。国有の興業銀行の取締役に任命された三代目のディオニシオ・ロメロ・セミノリオは、この地位を利用して有利に調達した資金で製糸会社を設立したほか、ペルーから撤退をする外資企業から製油工場を買収した。さらに政府による金融部門への外資規制によりクレディット銀行（イタリア銀行から改名）の筆頭株主であった外資が所有株を売却すると、これを買集めて出資比率を増やした。一九七九年には他の少数株主ファミリーと協力して同行の経営権を奪取し、ディオニシオ自身が会長に就任した。こうして一九八〇年代までにロメロはペルー最大のファミリービジネスの地位を手に入れた。

市場経済化改革が進められた一九九〇年代にもロメロは成長を続けた。一九九五年には穀物メジャーの一つブンヘ・イ・ボロン傘下の日用品製造会社ラ・ファブリスを買収、翌年には大手ファミリービジネスの一つで製粉や小麦粉製品を手がけるニコリニを吸収合併し、国内最大の食品・日用品メーカーとしてアリコプを設立した。これまでロメロは主として国内市場をターゲットにビジネスを行ってきたが、アリコプは米国や中南米諸国にパスタなどの食品の輸出をはじめている。

金融部門では一九八一年にオフショア銀行を設立したが、本格的な国外展開は一九九〇年代に入ってからである。一九九三年

にボリビアの三大銀行の一つを買収し、続いて一九九七年にはコロンビア、ベネズエラ、エルサルバドルの銀行を手に入れた。しかしこれらの銀行経営は軌道に乗らず、二〇〇四年までにボリビアの銀行を除いて売却した。

二〇〇二年ロメロ・グループは、それまで一つだったグループ企業をクレディコプ・グループとアリコプ・グループに分けた。そして三代目ディオニシオはクレディコプ・グループの会長として金融・保険事業の経営に専念し、アリコプ・グループの会長には四代目のディオニシオ・ロメロ・パオレッティが就任した。現地の企業調査会社によると、グループ分割はリスクを分散してファミリービジネスを守るとともに、経営の透明性を高めるために行われたと考えられている。

### ●グループ企業の所有構造

クレディコプとアリコプの二つのグループは業種だけでなく所有構造や経営者

表1 取締役・支配人に占めるファミリーの人数 (2004年)

	正規取締役		代理取締役		支配人	
	全体	ファミリー	全体	ファミリー	全体	ファミリー
クレジット銀行	11	1	1	0	13	0
PPS 保険	13	4	0	0	16	0
アリコープ	9	4	5	4	10	2
ランサ物流	5	4	0	0	1	0
ロメロ通商	6	5	2	2	1	1

(出所) 図1に同じ。

(注) 代理取締役は正規の取締役が不在の時に代わりに取締役を務める。

の構成も大きく異なっている(図1)。クレディコープ・グループは、ロメロ・ファミリーが金融関連の事業持株会社であるクレディコープの株式を一五・五%所有し、クレディコープがペルー最大の民間銀行であるクレジット銀行、米国のアトランティック・セキユリテイ銀行、ペルーの大手保険会社PPS保険、パシフィコ生命保険などを子会社として抱えている。クレディコープ株式の四一・九%は国内の四つの民間年金基金が所有しているが、それ以外に五%以上を所有する株主はおらず、筆頭株主であるロメロ・ファミリーの三代目総帥のディオニシオがクレディコープの会長を務めている。また、保険グループは米AIG

グループがPPS保険に二〇%、パシフィコ生命に三八%出資している。

アリコープ・グループにはグループを統括する持株会社は存在せず、ロメロ・ファミリーがアリコープ、ランサ物流、ロメロ通商などの主要企業の株式を直接所有しており、これらの主要企業がその下に子会社を抱えている。ただしアリコープの場合、ロメロ・ファミリーの所有分は明らかにされていない。アリコープの母体となった企業の株式のほとんどをロメロ・ファミリーが所有していたことから考えると、ランサ物流の子会社が所有する七・七九%のほかにも、現在でもアリコープの株式の多くをファミリーが分散して所有していると考えられる。このほか、国内の四つの民間年金基金が合わせて三五%、米カーギル社が五・六二%の株式を所有している。また、ユニバーサル繊維やピウラ繊維産業は、連結決算の対象となるグループ企業ではないものの、設立の経緯や所有関係、取締役の顔ぶれなどからロメロのファミリービジネスの一部と考えられる。

このようにロメロ・グループは、ファミリービジネスの起源となった農産物の販売とそれに関連する産業ではファミリーが企業の株式を一〇〇%所有している。その一方、はじめは少数株主として出資し、途中から他のファミリーと協力して経営権を握ったクレジット銀行、一九九〇年代に吸収合併で拡大したアリコープ、そして、もと

もと共同出資ではじめた繊維産業などの企業では、ファミリー外の資金を取り入れて、グループ全体の拡大を図っている。

### ● 俸給経営者の活用

ロメロ・ファミリーの人材活用について述べる前に、ペルー企業の経営者について簡単に説明したい。ペルー企業の場合、取締役は株主である場合が多く、株主以外はファミリーの協力者である弁護士などに限られている。また、正規の取締役が不在の場合に代わりを務める代理取締役という役職があるが、これはファミリーの若い世代が務めることが多い。このほか、主要株主となった民間年金基金が独立取締役を選出する場合もあるが、現在はごく一部の企業に限られている。いずれの取締役も複数の企業で取締役を務めることが多く、取締役会の役割は重要事項の決定と経営の監視に限られると考えられる。

取締役会により選任され、経営戦略の立案や日々の業務執行を担うのが支配人である。支配人の代表である総支配人の下に財務、総務、販売、人事など各部門を担当する支配人が配置される。ファミリービジネスによつては、オーナーが取締役と総支配人を兼任する場合もある。通常は事業の規模拡大と多角化とともに、ファミリーの中心だけでは十分な人材が調達できず、支配人に俸給経営者を選任することが多い。俸給経営者は支配人や子会社の取締役までは昇

表2 ロメロ・ファミリーの役員就任

氏名	親族関係、学歴	各企業での役職				
		クレジット銀行	PPS 保険	アリコープ	ランサ物流	ロメロ通商
Dionisio Romero Seminari (1)	3代目総帥、スタンフォード大 MBA	会長	副会長			
Calixto Romero Seminario (2)	3代目、(1)の兄弟		会長			
José Antonio Onrubia Holder (3)	3代目、(1)の従兄弟、バブソン大 MBA		取締役	代理取締役 兼支配人	取締役	代理取締役
Dionisio Romero Paoletti	4代目代表、(1)の息子、スタンフォード大 MBA		取締役	会長	会長	会長
Calixto Romero Guzmán	4代目、(2)の息子			取締役	取締役	取締役
Rafael Romero Guzmán	4代目、(2)の息子、ノースイースタン大経営 学士			代理取締役		
Ernesto Romero Belismelis	4代目、(1)の甥、バブソン大経済学士			副会長		副会長
Luis Romero Belismelis	4代目、(1)の甥、ボストン大学士			代理取締役 兼支配人		代理取締役
Manurel Romero Belismelis	4代目、(1)の甥			代理取締役		取締役
Luis Enrique Romero Belismelis	4代目、(1)の甥、ボストン大学士				副会長	代理取締役
Fernando Romero Belismelis	4代目、(1)の甥					総支配人
Javier Beeck Onrubia	4代目、(3)の甥、ノースウエスタン大 MBA			取締役		取締役

(出所) 図1に同じ。

進するものの、グループの中心になる企業の取締役に就任することはほとんどない。

ロメロ・グループの取締役と支配人の構成をみると、資金と同様に企業によって外部資源の活用の違いがみられる。表1にロメロ・グループの主要五企業について、取締役、代理取締役、支配人に占めるファミリーの人数を示した。まず、クレジット銀行、PPS保険では、ファミリーは取締役の少数にとどまっており、支配人は全員俸給経営者である。次にアリコープの場合には、ファミリーの取締役は過半数を下回るものの、代理取締役はほとんどがファミリーである。また、ファミリーの二人が支配人として日々の経営執行に関わっているが、それ以外の大多数の支配人は俸給経営者である。最後にランサ物流とロメロ通商の場合、取締役のほとんどがファミリーによって占められており、ロメロ通商の場合にはファミリーが総支配人も務めている。俸給経営者のほとんどは国内大学の卒業者であるが、その多くが国内の経営大学院でMBAや財政の修士号を取得しており、自らの知識の向上に努めている。金融や保険のようにもともとファミリーの中に経営ノウハウの蓄積がない業種ではこのように外部の人材を積極的に活用する一方、ファミリー自身が豊富な経験を持つ農業関連分野にはファミリーの人材を重点的に配置している。

### ●若手経営者の育成

外部からの経営資源の導入と並んで、ロメロ・ファミリーの成功を支えると考えられるのがファミリー内の若手経営者の育成である。表2に現在のロメロ・ファミリーの主要構成員の学歴や役職を示したが、ここから二つのことが読み取れる。まず一つは若い世代に当たる四代目の多くが米国の大学で教育を受け、そのうち何人かは有名な経営大学院でMBAを取得している。これは支配人を務める俸給経営者のほとんどが国内大学を卒業しているのとは対照的である。次に、四代目の多くがグループ企業の代理取締役や支配人を務めている。これはファミリー内の若手に経験を積ませ、経営者として訓練していると理解できる。例えば現在アリコープの会長を務めているデイオニシオ・ロメロ・パオレットティの場合、米国のブラウン大学、スタンフォード大MBAを卒業後、グループの搾油工場の現場担当者から始まり、クレジット銀行で投資銀行業務、同銀行のポリビア子会社で副総支配人を経験し、現在の地位についている。

以上のようにロメロ・ファミリーは、外部の資金・人材の活用と合わせて、内部の若手世代を経営者として育成することで、市場の変化に適応して生き延び、さらに拡大を成し遂げていると考えられる。

(しみず たつや/アジア経済研究所地域研究センター)