

(執筆) 清水達也

## 「アジアとラテンアメリカの企業経営」研究会

(主査: 星野妙子)

### 第6回研究会 議事録

- ・ 日時 平成16年10月15日(金) 13時~17時
- ・ 場所 東京大学社会科学研究所
- ・ 出席者(敬称略)
  - (内部委員) 星野妙子、安倍誠、北野浩一、坂口安紀、佐藤幸人、清水達也
  - (外部委員) 小池洋一、末廣昭
  - (内部オブザーバー) 今泉慎也、川上桃子
  - (外部オブザーバー) 中川和彦、中村尚史、竹内亘理、上原美鈴
- 欠席者 柏原千英、東茂樹、渡邊真理子

#### V. 配付資料 報告のレジメ(添付資料参照)

#### VI. 議題 中間報告

##### 「大ファミリー企業の経営者 - メキシコの事例 - 」星野主査

メキシコのファミリービジネスにおいて、経営者の質や経営者能力、意欲を向上させるための組織と制度を探る。

まず主要28ファミリービジネスの経営者のプロフィールを有価証券報告書などの資料から整理し、年齢分布、学位、出身大学、入社年齢、勤続年数、報酬、報酬制度などを明らかにした。これより(1)経営者の高い教育水準、(2)経営者人材の流動化、外部市場の拡大、(3)人材確保、能力・意欲向上のインセンティブ制度の整備、がみられた。

例としてBimboグループを取り上げて詳細を見てみると、年功制、内部昇進が多く見られ、報酬制度や留学のための休職制度などのインセンティブが用意されている。これらが成長の持続によって維持されている。

##### 「ペルーのファミリービジネス再編 - 限定的生き残りと新興FBの拡大 - 」 清水委員

下位のFBについては公開されている情報が限られているために経営者についての詳しい情報は得られないことから、まずこれら下位FBの90年代の経済自由化における再編を整理した。その結果、伝統的FBは限定的に生き残る一方、新興FBが拡大していることがわかった。

限定的生き残りでは、外資と提携して国内市場のみに専念する飲料水メーカーや、80年代に多角化で進出した製造業から撤退して輸入販売にしぼるケースがみられる。一方、90年代以降に拡大したFBはその多くがまだ創業者企業の段階であるが、スーパーマーケットや酪農、飲料水などの分野において外資との競争にもかかわらず成長している。

## 「韓国財閥の経営 - 多角化・組織再編・専門経営者層 - 」 安倍委員

韓国財閥におけるグループとしての経営組織の整備・管理と、創業者家族による専門経営者の登用・育成について、三星、LG を例に分析する。

多角化や再編過程にともなうグループ組織の改編過程を整理すると、多角化の過程では会長秘書室や企画調整室などの組織が設置され、グループ内の監査、企画、人事、財務、広報などの機能を担ってきたことが確認できる。90年代に入るとこれらの組織の機能が縮小され、サブ・グループへの権限移譲が進む。通貨危機後は多角化戦略が見直され、取締役会の責任が強化されるとともに、会長秘書室や企画調整室などのグループ組織の基盤が弱まった。

創業者家族と専門経営者については、三星ではオーナーと家臣団を中心とした経営から外部からの人材登用、そして専門経営者の内部養成へと変化した。LG では通貨危機後は一時的に家族の経営への参与が拡大したものの、持株会社の整備などでその後は縮小した。

### ・ 次回予定

日時：11月19日（金）13時～17時      場所：東京大学社会科学研究所  
報告 小池、佐藤、末廣