

(執筆)北野浩一

「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の比較」研究会  
(主査：星野妙子)

第3回研究会 議事録

- ・ **日時** 平成15年 6月20日 15時～17時
- ・ **場所** 東京大学 社会科学研究所
- ・ **出席者**(敬称略) (内部)星野妙子、坂口安紀、川上桃子、浜口伸明、清水達也、佐藤百合、東茂樹、今泉慎也、荒神衣美、北野浩一  
(外部)小池洋一、末廣昭、高龍秀、中村尚史、沼崎一郎
- ・ **欠席者** 安部誠、渡邊真理子、近田亮平
- ・ **配布資料** 『発展途上国のファミリービジネス試論 - 研究課題と「発展途上国のファミリービジネス - 資料集 - 」からの発見 』(星野主査)  
『研究会用メモに対するコメント』(安倍委員)

・ **議題1** 『発展途上国のファミリービジネス試論 - 研究課題と「発展途上国のファミリービジネス - 資料集 - 」からの発見 』 報告：星野主査

研究会の問題意識は、経済グローバル化のもとでの企業間競争の激化にもかかわらず、ファミリービジネスが発展途上国において支配的なのはなぜか、その理由を明らかにする、今後もファミリービジネスは発展途上国において支配的でありつづけるのか、その展望を探る、の2点にある。研究会では「ファミリービジネス」を「ファミリーによる所有・経営支配とファミリーへの所有・経営の継承」と定義し、時代環境、発展途上国固有の環境に適合して、所有と経営の面で「革新」とけたファミリービジネスが生き残り成長を続けている、という仮説をおき、1980年代からの各国の状況を研究する。

「発展途上国のファミリービジネス - 資料集 - 」からの発見は、以下のとおりである。時代環境としては、規制緩和・金融のグローバル化が進行した。その結果、企業間競争が激化し、資金調達の見通しも広がったといえる。一方、発展途上国固有の環境としては、開発ギャップ、政治レント、人的紐帯の重要性を指摘することができる。このような外部環境の変化により、ファミリービジネスは、競争力強化、ビジネスチャンスの発生、ビジネスチャンスへのアクセス手段、といった「革新」の必要に迫られた。

経営の「革新」の内容としてあげられるのは、ファミリー内での後継者の育成、専門経営者の採用、階層的経営組織の導入、経営権限の配分、昇進・報酬の制度化、と考えられる。

ファミリービジネスの存続を阻むファクターとしては、時代環境：企業間競争の激化、所有面での困難：同族持株比率の低下・分散、経営面での困難：後継者の人材不足、ある。一方、存続を促すファクターとしては、時代環境：資金調達の多様性、発展途上国固有の環境：開発ギャップ・政治レントの存続、法・制度の整備の遅れ、所有者同族の経営支配の強い意志、所有の「革新」：出資比率が低下しても企業支配を続けるメカ

ニズムの導入、 経営の「革新」：後継者の育成や階層的経営組織の導入、専門経営者への権限配分、昇進・報酬の制度化、など。今後は、これらファミリービジネスの存続を阻む要因、促す要因の相互作用で決まってくる。

## 議論

- ・ 問題意識：「ファミリービジネス」は、多くの国で支配的な企業形態であり、「グローバル化のもとでの企業間競争の激化」がファミリービジネス衰退を促すとは限らない。
- ・ 発展途上国の特性：発展途上国のファミリービジネスが、発展段階の進んだ国におけるファミリービジネスへと変化を遂げつつあるのは、1980年代からの現象であり、これを企業規模だけではなく途上国の条件と関連付けて考察する。
- ・ 所有の「革新」：企業の成長自体とは関係しないので、「革新」と呼ぶのはふさわしくない。「適応力」「対応力」といった表現に改める。
- ・ 開発ギャップとファミリービジネス：ネットワークが重要な社会で、ファミリービジネスがどういう企業形態をとるかという時に、開発ギャップは事業の多角化の際に重要である。
- ・ 企業グループ：ラテンアメリカにおけるピラミッド型の企業グループの形成は、上場前の外部資金導入前にもみられる形態であり、資金調達以外の目的もあると考えられる。
- ・ チャンドラーモデルでは、経営資源（資金・人材）がホームベースで調達できて、かつ組織階層が発達しているケースでは、家族企業から経営者企業へかわる。しかし現実には家族企業であり続けている。
- ・ 創業者家族の企業所有：創業者家族が、実質的な経営権限をすべて放棄するという説は、現実にはほとんど見られない。
- ・ 経営支配：人事権については、トップマネジメントの意思決定、任免権があり、また、資金配分については投資、配当、資金調達がある。それぞれどこまでをおさえる必要があるのか明らかにすべき。
- ・ 継承：創業者がまだ存命中である場合は、家族企業に含めないとする見方もあるが、本研究会では、創業者企業もファミリービジネスに含めて研究対象とする。

## ・ 次回予定

日時：7月18日（金）13時～17時

場所：東京大学社会科学研究所