

(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5回研究会 議事録

- ・ **日時** 平成15年 8月8日 14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、安部誠、川上桃子、佐藤百合、  
浜口伸明、佐藤幸人、渡邊真理子、今泉慎也、清水達也、北野浩一  
(外部)小池洋一、末廣昭、中村尚史
- ・ **欠席者** 高龍秀、東茂樹、近田亮平、荒神衣美
- ・ **配布資料** 『ファミリー企業の継承と経営：メキシコ現地調査報告』(星野委員)

・ **議題1** 『ファミリー企業の継承と経営：メキシコ現地調査報告』

**報告：星野 主査**

メキシコ企業の世代交代の方法は制度化する傾向にある。外部による審査・選考がなされ、また選考基準の明確化が進められている。これは、利害関係者の増加に伴う内紛を回避するため、または競争激化・企業規模拡大にともなう優秀な後継者の必要があるためである。ファミリー・メンバーの入社も明確化された条件にもとづくもので、経営の継承の条件として企業内経験を積む。

経営組織は三層構造を成している。最上層は、高学歴・バイリンガルの人材で占められる。基本は内部昇進で忠誠心も重視される。専門経営者の採用は、求人やコネ、ヘッドハンティングによる。人事データはデータベース化され、人事に関する権限の分散化も見られる。

ファミリー内での企業における役割は、経営の継承者と単なる出資者に分化が進んでいる。オーナー経営者の独断専横に対しては、そのようなファミリー内の出資者や外部の機関投資家、さらにファミリー外の共同出資者が、抑止力として働いている。経営の継承は企業の存続に関わる重要性を有するが、これを成功するには内紛を回避して最適者を選出する必要があり、そのための制度として外部委託や規定化がある。

経営組織・制度は、優秀なオーナー経営者の不足を前提としている。経営は三層構造をなし、経営委員会が経営の中枢を担い、取締役会は監視と承認機能を、Director Generalは所有者と経営者の利害調整役となっている。企業特殊の技能が必要な職務は内部昇進が多く、そうでない場合は外部登用が優勢である。

今後の研究は、メキシコ・ファミリー企業の継承と経営について、聞き取り調査の内容を資料によって裏付け補強し、調査外の企業についても同様の傾向がないかを探る方針である。

## 議論

外部コンサルタント：企業の継承における内部紛争を避けるために導入。人事評価データベースによる判断で客観性を保持している。しかし、後継者候補は一次的には家族に絞られ、その決定権が完全に家族の意思から独立しているかどうか検討を要する。一方、外部投資家に対する説明責任として、後継者選びの透明性をアピールするねらいもあるのではないか。

ファミリーメンバーの昇進：入社前に大学・社交関係から人脈を築いているケースが多い。入社後は最初から幹部登用が目されている特別に早い昇進コース（新幹線コース）をたどる。内部昇進による後継者育成という観点からは、家族の登用はそのメカニズムの一つと考えられる。家族内の後継者候補には、傍系家族のメンバーも含まれているが、これは後継者選びの選択の幅が広ければ広いほど良い人材を求めることができるためであろう。

ファミリービジネス・ネットワーク：スイスに設立され、メキシコのモンテレー大学のファミリービジネス・センターなど世界各国に支部を有する機関である。そのプログラムでは事業の継承もプログラムの一つとして取り上げられている。制度のモデルがどこにあるかは明らかではない。

研究会のテーマ：ファミリー企業のメリットは、「家族」に対する信用から資金調達が容易である、決定が早い、という所有集中企業と同様のことが言える。一方、デメリットは、「継承」で失敗するケースが多い点である。また企業を取り巻く制度や経済環境によってファミリー企業が不利となるケースもある。研究会の方向としては、ファミリー企業がこのようなデメリットを克服し、資金力・人材・生産技術・情報といった制約をどう乗り越えてきたかをテーマとする。

### ・ 次回予定

日時：9月19日（金）13時～17時

場所：東京大学社会科学研究所

報告： 中村委員、川上委員