

(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 27 回研究会 議事録

・ 日時 平成 16 年 12 月 17 日 (金) 14 時 ~ 18 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 小池洋一、末廣昭、今泉慎也、川上桃子、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

「チリの年金基金と独立取締役の役割」北野委員

チリ企業のガバナンス構造は、多くの途上国で見られるような、所有の集中に伴う「私的利益」(支配株主による少数株主の搾取)の問題がある。マッキンゼー社は企業ガバナンス場の問題点として、独立取締役の不在、取締役の短期的視点、個々の取締役のパフォーマンスがわからない、取締役の準備不足、取締役の兼務数が多すぎる、独立取締役が単なる政府へのロビイストである、経営委員会が設置されていない、などを指摘している。

近年の資本市場改革では、年金基金運用会社 (AFP) など機関投資家の役割を強化してこれを是正しようとする動きが見られる。AFP は 1980 年の改革によって誕生し、現在では株式会社の所有において有力ファミリーや外国資本に次ぐ規模に成長している。チリでは株式市場の流動性が低く、また AFP の所有分が取引高の 20 ヶ月分に相当するなど比較的大きいこともあり、AFP は株を売却するよりも経営の監視を通じて株価を上昇させることにより利益を得るインセンティブが強い。また法律により、株主総会への出席は AFP にとって義務となっている。

AFP 選出の独立取締役の存在により、企業・資本市場の情報が充実する、その独立取締役や少数株主の声を代弁する、企業経営が年金加入者である国民全体の監視のもとにおかれる、などの効果があがっているものの、選出された独立取締役が支配株主グループと結びつく可能性や、所有が集中している状況では独立取締役の役割も限定されるなど、その限界も指摘されている。

2003 - 04 年に選出された 54 名の独立取締役のプロフィールを分析する以下のような特徴が見られる。出身大学は私立カトリカ大学 (主に右派政権で活躍) 国立チリ大学 (主に左派政権で活躍) で先行は商学、経済。現職は大学教授、コンサル、政党活動家で多くが複数企業の取締役を兼任。独立取締役ではあるが、その企業の属する業界、軍事 (右派)

政権、現（左派）政権、選出する AFP などと深い関係を持っている独立取締役がいる。

結論として言えることは、1990 年代末からの大規模 M&A では実際に AFP 選出の独立取締役が少数株主保護に重要な役割を果たしている。また、彼らは経済・経営の専門家ではあるが、同時に高い政治力も持っている。

<コメント>

Q 兼任が多いが、取締役会は形骸化していないか。

A そのために、経営委員会の強化の動きが出ている。

Q 報酬、指名、監査委員会はないのか？

A チリでは会長と CEO の兼任が認められていない。そのため、必要なのは監査のみ。ここでいう経営委員会は米国の監査委員会にあたる。

Q 取締役と経営陣の役割分担は？ 取締役がモニタリング、経営陣が経営執行とすると、モニタリングは経営に入るのか？という疑問が出てくる。

A 経営の責任は取締役、戦略の決定も。執行は経営陣。

「ベネズエラの企業経営： 経営組織と経営者」 坂口委員

IESA（高等経営研究所）との共同研究による 90 社へのアンケート調査の結果を基に、ベネズエラ企業ではだれが経営執行を担っているのか、経営組織の実態を明らかにする。そのなかで、ファミリーによる経営支配と、俸給専門経営者の進出を確認する。

ベネズエラ企業の経営組織は、取締役会が人事や戦略などの重要事項の決定と経営の監督を行い、執行委員会が経営執行を担う「分離型」、取締役会が重要事項の決定、執行、監督を行い、執行委員会が存在しない「非分離型」、およびその中間の 3 つの形態が存在する。実際には、会長と CEO の兼任や、家族内での分担で両者の利害が一致するケースなど、経営監督が不十分になる問題が存在する。

CEO のプロフィールなどを確認すると、7 割がファミリービジネスであるが、ファミリーとの関与がない俸給経営者企業が 2 割強ほど存在する。これらの CEO 登用にあたっては、中途採用が大半でその企業での経験が 10 年未満であることから、会社内経験（会社独自の知識、ノウハウ、文化、社内ネットワーク）は重要視されず、経営執行者としての手腕が重要であると考えられる。

学歴、留学経験、英語力、入社前のグループ外前職の経験などをとっても、ファミリーと非ファミリーの間に差はない。ここから、ファミリーの専門経営者化が指摘出来る。

<コメント>

Q 外部経営者市場が確立しているが、外から入っているのが普通であるとき、内部の人のモチベーションや企業への忠誠心は？

C 会社内経験が重視されない、とあるが、これは内部労働市場が崩壊しているからではないか。

A 1970 年代末の石油ブームで企業設立ラッシュが起こったとき、他のラ米諸国からミド

ルマネジャーが出稼ぎにやってきた。その後、経済危機による企業再編で人が大きく入れ替わった。

C ファミリーと非ファミリーの間に差はないとしているが、言い切れるのか。グループ外の前職、といっても、いずれはファミリービジネスを継ぐことを含んで外で修行するのとあって、外での能力を認められたわけではない。

「原稿執筆にあたって」 星野主査

本年度の研究会は、昨年度の研究会を深化させたもの、という位置づけ。

企業の制度・組織・人材を深く分析し、これまで言われてきたように、ファミリービジネスがファミリーのみによってコントロールされているわけではなく、経営にさまざまなアクターが関与していることを示す。ただし、分析対象をファミリービジネスに限定はしない。どのような企業を対象とするか、経営者のうち、どのような層を対象とするか、各自が定義・説明する。

経営者に関する用語「俸給経営者」「専門経営者」「(上級)執行経営者」などは、人によって意味や使い方が異なる可能性があるので、各自定義をして使用する。特に専門経営者はいまいちになりやすいので注意する。

<今後の予定>

原稿の締め切り 1月11日(火) 午前10時までに星野または清水まで提出

コピーを各自に配布するので、各自が最低2本(自分の地域と、それ以外の地域)を読む。コメントの分担については後日連絡。

原稿検討会 1月14日(金)、15日(土)

修正後の原稿締め切り 2月21日(月) 午前10時までに星野または清水まで提出

原稿執筆時に指定(後日連絡)のフォーマットに沿って執筆する。

・ 次回予定

日時：1月14(金)・15(土)10~17時 場所：アジア経済研究所 C24 会議室

議題 原稿検討会