

(執筆 上原美鈴)

## 「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)

### 議事録

日時 2005年1月15日(土)10時-13時

場所 アジア経済研究所 C24会議室

出席者(敬称略)

(内部委員) 星野妙子、清水達也、佐藤幸人、坂口安紀、北野浩一、安部誠、

(内部オブザーバー) 川上桃子、渡邊真理子

(外部オブザーバー) 竹内亘理、上原美鈴

配布資料 「メキシコ：ファミリービジネスの経営者」

「チリの企業経営における独立取締役の役割」

### 議題 原稿検討会

「メキシコ：ファミリービジネスの経営者」(報告者 星野委員、コメンテーター：北野、安倍)

アジアとラテンアメリカのファミリービジネスにおいては、ファミリーによる経営支配を維持しながら、経営の専門知識と経験を担うという意味での専門経営者企業化が進みつつある。それでは、ファミリービジネスの経営において上級経営者とは、どのような特質を持った人々なのか。また、ファミリービジネスの経営における俸給経営者の役割に注目すると、オーナーファミリーによる経営支配についてどのような特質と原因が明らかになるのか。報告の目的は、これらの点をメキシコの28ファミリービジネスの事例について明らかにすることにある。

28グループで公開されている有価証券報告書を用いて上級経営者の年齢、入社年、学歴、報酬などの情報を得た。そこから浮かぶ上級経営者のプロフィールは、年齢が若く、高学歴、高収入、海外留学経験者であること、そして旧来からあるファミリービジネスの上級経営者ほど、年齢は高く内部昇進者が多いということである。食品部門最大手のファミリービジネスであるピンポーでは、若年採用・内部昇進を基本方針としつつも、1990年代に入ると不足する人材を中途採用によって補充していった。また人材の流出を阻むために、従業員持株制度などのインセンティブな制度を設けるなどして、従来の制度に修正を加えながら巧みに外部環境の変化に適応している。

国際的事業展開を遂げるファミリービジネスの経営は、専門知識と経験を持った俸給経営者への権限委譲を前提としなければ成り立たない。上級経営者の報酬構造からみて、取締役会と執行経営者では経営への関与の密度が異なると考えられる。両者の切り札は、取

締役会が経営の最終決定権であり俸給経営者は情報である。オーナー経営執行者の存在が、両者の間の情報格差を埋め円滑な意思疎通を可能にし、ファミリービジネスの経営を安定化させている。

コメント

Q 取締役の報酬が低いということが経営の権限が無いと単純に捉えていいのか。

A 報酬の低さは、経営の決定権ではなく獲得する経営の情報量の少なさを示していると捉えた。

「チリの企業経営における独立取締役の役割」(報告者 北野委員、コメンテーター:坂口、川上)

チリでは、1990年代後半から盛んになったM&Aを契機として取締役会の経営監督機能が強化されてきた。その原因は、特定ファミリーを中心とした支配株主による所有の集中度が高く、同時に所有と経営が分離していないという所有集中企業において、大株主と経営者が情報を共有しない少数株主に対して不利な経営判断を下す可能性があるというガバナンス上の問題が噴出してきたためである。

こうした問題に対応し、少数株主の利益を保護するために資本市場改革法が打ち出したのが独立取締役の強化である。報告では、少数株主の代表である年金基金会社(AFP)によって選出されている独立取締役の属性を分析し、独立取締役の効果とその限界を明らかにする。

分析の結果、独立取締役の多くは、経済・経営を専門とする高学歴者である。しかし一方で、彼らは高い政治力を有しており、右派政党の要人、左派政権下の閣僚経験者、AFPと関連の深い人物、学者・宗教関係者が多い。少数株主の保護という点において、こうした独立取締役が取締役会に加わることは意味がある。しかし、企業経営の効率性の監督者として適任か否か、という点に関しては疑問が残る。

コメント

Q 指名委員会は設置されているか。またAFPの推す候補者を支配株主が指名・投票するインセンティブはどのように担保されているのか。

A 指名委員会は設置されていない。独立取締役の選出手続きの情報が得られず不明。

Q 軍事政権の関係者であったことが、現在の民主政権下ではマイナスにならないのか。

A ビジネス界は右派政党支持者が多い。政府はビジネス界以外の人々によって支持されている。

Q 取締役会はモニタリング機能よりも経営機能が強いとすれば、独立取締役は経営関与者と捉えられるのではないか。

A 独立取締役が経営執行に関与する度合いは様々だが監視機能を持つ。

以上