

(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7回研究会 議事録

・ **日時** 平成15年 10月25日(土) 13時~18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、浜口伸明、佐藤幸人、今泉慎也、清水達也、
荒神衣美、北野浩一

(外部)小池洋一、末廣昭、高龍秀、中村尚史、田中洋子(講師：筑波大学社会科学系助教授)

欠席者 佐藤百合、東茂樹、渡邊真理子、近田亮平

・ **配布資料** 「チリのファミリービジネス：所有と経営支配の変化(北野委員)

「ドイツのファミリービジネス」(田中洋子氏)

・ **議題1 『チリのファミリービジネス：所有と経営支配の変化』**

報告：北野委員

チリのファミリー・ビジネス研究には、企業グループ研究の一部として行うものと、中小企業を中心としたファミリービジネスの経営に関する2つの系統がある。前者は主に左派の研究者による、資本の集中の解明が中心であった。近年の傾向として、ガバナンスの観点からファミリー企業と経営者企業や外資系企業との企業業績比較を行う研究が多くなっている。一方、後者は私立大学が中心で、教育面ではファミリー企業に対する経営管理や、財務管理といった面での教育のほか、ファミリー企業の後継者教育も行っている。また調査の面では、ファミリー企業の組織や財務構造について独自のアンケート調査を行うなどしている。ただし、今回研究で取り上げているような大企業は含まれていない。

株式会社、および株式会社の制度は1981年に制定された株式会社法(Ley No.18046)、証券市場法(Ley No.18045)で制定している。起源はフランス法であるが、80年代金融危機後、IFCの指導により米国式を導入した。少数株主保護に関しては、ほとんどコモンローの国と変わらない。市場の特徴としては、機関投資家(AFP)の存在が大きく、逆に銀行は規制により投資家としての比率は低い。また大株主による支配の集中、低い回転率が問題となり、2001年に会社法が改定されている。

ファミリー企業の所有構造は三層のピラミッド型を形成している。最上位には投資会社、第二層には事業持株会社、そして第三層には子会社・関連会社が連なっている。ファミリーは、通常投資会社を通じてグループを支配する。第二層の事業持株会社が実質的なグループの中核を成す。ここで、国内・外の金融市場で外部資金を調達し、傘下の企業へ投資資金などを投下しグループ全体の戦略をたてる。第二層の中核企業の拡大が、グループの拡大の鍵となっている。

ファミリー企業の経営構造は、Presidente(社長)をトップとする取締役会と、Gerente General(総支配人)に率いられたマネージャークラスがある。チリの株式会社法では、通常社長と総支配人は兼任できない。マネージャークラスは、常勤で日々の経営に必要な判断を行い、一方取締

役は、人事・財務に関わる重要な決定を行うが、月に数回の取締役会以外は経営に参加することがない。

所有ファミリーがどのポストに就くかは、企業規模によって異なる。企業が小さいうちは、個人企業全体を見ることが可能であるため、総支配人に家長が就任し、もっとも強い発言力を有する。一方、企業規模が大きくなり、家長が個人として経営判断できる以上の事業を展開するようになる時、所有家族の多くは取締役となり、家長は持株会社の社長となるケースが多い。ラテンアメリカの特殊なポストとして、取締役会に補欠 (suplente) が含まれていることが指摘できる。補欠は、取締役会に参加できるが、正規取締役がいない時には議決権も有するという制度である。これは、少数の主要ファミリー・メンバーが多くの子会社の取締役に名を連ねるというチリに特有な構造を生む一因となっているとの指摘もあった。補欠は、正規取締役と合わせて総会で承認されるが、自らの補欠に将来の後継者とみなされている家族メンバーを入れるなど、ファミリービジネスの継承を意識して利用しているケースもある。

【議論】

・ AFP のガバナンス機能

AFP 自体がグループ企業の一員であり、基金の運用がグループ企業への容易な資金源となる危険がある。しかし、チリの年金基金法では、基金のグループ企業への資本参加などに関して 5% の上限が設定されるなど厳しい規定があり、実際には利潤ベースのポートフォリオとなっている。AFP の経営に対する影響力は、株式市場の流動性が不足していることもあって市場で株の売買を通じたものでなく総会での提案権と議決権の行使が主である。

・ 経営委員会

経営委員会は、経営の監視を目的として取締役会の中に新たに設けられた機関である。構成員は、社外取締役を含むことが義務付けられている。

・ 補欠取締役

補欠取締役は、総会において正規取締役それぞれに対して 1 名セットになって選任される。取締役会での発言権と、正規取締役が欠席の時のみ投票権を有する。

・ ピラミッド構造

ファミリーの企業所有・経営の効率化としてピラミッド構造ができてきた側面があるのではないか。ファミリーの限られた経営資源を投資会社に集中し、事業持株会社では外部経営者を入れてグループの本社機能持たせた結果である可能性も指摘できる。

議題2 『ドイツのファミリービジネス』

講師： 田中洋子氏（筑波大学社会科学系助教授）

クルップ社は1812年に鑄鋼実験所として創立され、帝政ドイツ最大の重工業企業・コンツェルンへと発展した。第一、二次大戦中軍需景気を迎えたがその後工場の破壊・解体にあった。戦後復興で再コンツェルン化し、現在もドイツ10大企業に入る。

所有者のクルップ家は、16世紀からエッセン市に定着した。7代目フリードリヒが鑄鋼実験所を建設し、「フリードリヒ・クルプ社」を開始した。その後失敗と再建を経て鉱山・製鉄から完成品まで扱うドイツ屈指の重工業・混合企業化をすすめた。企業を「家（ハウス）」「共同体」と考え、共同体成員全体の幸福増進を目指す経営方針をとり成長を遂げたが、アルントの代にクルップ社の相続を拒否し、クルップ社家族による企業経営は終焉している。

会社創立（1812年）から1967年まで、会社形態（個人企業・株式会社）に関わらず、クルップ家の長子がほぼ唯一の所有者であり続け、かつ、娘婿を除き唯一の所有者が経営者であり続けた。その後も同族財団が所有者であり続けている。所有と経営を独占しているため「私の会社」意識が強く家父長的な企業統治が行われていた。資金調達も、当初は家族財産、のちには銀行による長期融資によってなされた。

ドイツの家族企業は、資金や経営面で非市場的な親族ネットワークが重要であった。1870年代から株式や銀行融資といった資金調達の可能性も広がったが、多くの企業は資本所有と企業支配の明確な分離はなかった。戦後は株式会社に労働者と企業の代表からなる監査役会が導入された。しかし株式会社自体は極端に少なく、所有の分散は進んでいない。

アメリカと比較すると、ヨーロッパの企業は、1) 規模が小さい、2) 経営者革命など近代的企業構造が導入されていない、3) 企業家家族が長期にわたって支配力を維持している、4) 市場競争へのメンタリティーが希薄、という特徴を指摘できる。

[議論]

・取締役会の構成

企業規模が大きくなるに伴い必要とされる資金は銀行融資によって賄われ、銀行は取締役に人材を送るなど経営へ介入した。従業員代表を取締役会に入れるのはペルーにもあった。しかし汚職・腐敗の問題はドイツ・ペルー共通して発生している。

・財団による所有

現在の究極の所有は財団となっているがこれに関する情報は少ない。財団は通常寄付行為を基本としているが、所有ファミリーが理事を務め、株の配当などからサラリーを得ることが考えられる。

・企業文化

企業を生活共同体として見るのはある意味ヨーロッパの特徴といえる。メキシコのようにキリスト教民主主義など宗教色は薄い。集団取締役体制をとっていても、実務的に重要視されるのはマイスター、工場長レベル。一労働者でも社内報で大きく取り上げるなどの傾向がみられる。取締役会の役割が限定的であるのは、企業が地域的・産業的に拡大していなかったことにも関連している可能性がある。

・ 経営資源

通常は長子が経営を継承し、そのため長子教育は熱心である。兄弟が多いことは、ハード面のネットワーク構築が困難であった時代には重要であった。しかし、兄弟間で長子相続に対する反発もあった。一方、専門経営者は内部昇進が多い。

・ 次回予定

日時：11月21日(金)13時~17時

場所：東京大学社会科学研究所

報告：小池委員、浜口委員