

(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8回研究会 議事録

- ・ **日時** 平成15年 11月21日(金) 13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、浜口伸明、今泉慎也、渡邊真理子、清水達也、北野浩一  
(外部)小池洋一、末廣昭、高龍秀

**欠席者** 中村尚史、佐藤百合、佐藤幸人、川上桃子、東茂樹、近田亮平、荒神衣美

- ・ **配布資料** 「ブラジル家族企業の法制構造」(小池委員)  
「経済自由化下のブラジルにおけるファミリービジネスの所有と経営の継承の新展開」(浜口委員)

・ **議題1 『ブラジル家族企業の法制構造』** **報告：小池委員**

ブラジルにおいてファミリービジネスの成立要因には、移民性や婚姻によるもの、信頼の不足、金融資本市場の未発達、相続税がないなどの理由が考えられる。企業規模は一般的に小規模なものが多く、資源加工業に従事し国内市場向けの産業が多い。近年専門化の傾向が強まっている。経営環境、企業戦略、家族経営者の認識がファミリービジネスに影響を与えている。

会社の基本法は2002年制定の市民法であり、株式会社については株式会社法、資本公開法が別に定める。ガバナンスは、経営審議会と取締役会の二重構造となっている。法的にはドイツ法に依拠しているが実態はアメリカの制度を受け入れている。

定款からみたブラジルの株式会社の特徴は、経営審議会の権限が多く、開催頻度が多いことがあげられる。経営審議会委員や取締役の資格は厳密で、意思決定もルール化している企業もある。実際の企業統治は、経営審議会・取締役会のメンバーの多くを家族が占め、古参経営者および専門経営者がそれに加わるというケースが多い。持株会社の機能は均分相続のもとでの持続的な家族支配を維持する目的が主である。企業によっては家族会議を有し、そこで相続の円滑化、後継者の教育を行っている。

**議題2 『経済自由化下のブラジルにおけるファミリービジネスの所有と経営の継承の新展開』** **報告：浜口委員**

ブラジルでファミリービジネスが支配的であった理由は、金融市場の不完備、国内産業の保護、外部株主を排除する傾向と、政治的影響力の強さがあげられる。

制度的には、監査会が合議により経営方針の決定と取締役の監督を行い、取締役会は代表権を持ち日常業務を行う。監査役会構成員の3分の1まで取締役を兼任できるため、ファミリービジネスでは実際上一体化してチェック機能を果たさない。優先株の発行が全体の3分の2まで認められていることもファミリーの経営支配を支える要因となっている。また持株会社は均分相続で

細分化されるファミリー保有株を束ねる機能がある。経営は家族が認めた有能なメンバーに任せ経営に参加しないメンバーは慈善団体（財団）や社史編纂などの仕事に携わらせて動機付けをおこなう。

近年の自由化で、企業経営環境は大きく変わった。外部借入に依存した企業は経営が悪化する一方で、民営化などで新たなビジネス分野が広がった。年金基金など外部資金の取り入れ、他のグループや外資との提携、専門的経営者の導入なども見られる。また株式会社の制度も2001年の改正で、優先株の発行上限の引下げなど少数株主の権利保護の動きが出ている。

ファミリービジネスも新しい時代に合わせて、組織改編と専門経営者の積極的採用がすすみつつある。後継者は家族会が育成プログラムを有し、継承を前提とするのではなく、競争によって決めるようになってきている。次第に専門経営者の導入も進んでいるが、急速な経営者支配企業への転換は考えられない。ファミリー企業の生き残りのためには、人的・資金的制約をどう乗り越えることができるか、が鍵となる。

## **【議論】**

### ・株式会社の機関

「経営審議会」（小池報告）と「監査会」（浜口報告）は、いずれも conselho de administracão という現地語の訳語である。前者はブラジル商工会議所が用いて現地日系企業が多く使い、後者はドイツ法の流れを汲む訳語で学問的にはより正確であるといえる。「経営審議会」や「取締役」メンバーの学歴や会社の勤続年数などをみることで、何らかの特徴が現れる可能性がある。

### ・資金調達

株式会社は、強制配当規定があり、内部留保による再投資は難しい。銀行融資など資金調達の実態の把握は困難である。資金調達の面では、サプライヤー・クレジットの比率が大きい。また国立開発銀行は、国内企業に対しかなり広く融資をしている。優先株は、かつて税制による優遇措置があり、またインフレ・ヘッジの機能もあり広まった。

### ・経営戦略

ブラジルのファミリービジネスは「専門化」の度合いが大きいですが、近年は全体的にダウンサイジングしてきている。専門化する一方で、海外進出はすすめるケースもある。

## ・ 次回予定

日時：12月19日（金）13時～17時

場所：東京大学社会科学研究所

報告：末廣委員、坂口委員