

(執筆)北野浩一

「開発途上国のファミリービジネス」研究会(主査:星野妙子)  
第9回研究会 議事録

- ・ 日時 平成15年 1月11日 13~17時
- ・ 場所 アジア経済研究所 C22会議室
- ・ 出席者(敬称略) (内部)星野妙子、坂口安紀、川上桃子、佐藤百合、東茂樹、  
渡邊真理子、安部誠、近田亮平、北野浩一、  
(外部)小池洋一、竹内恒理
- 欠席者 末廣昭、荒神衣美
- ・ 配布資料
  - ・ 「ベネズエラのファミリー企業研究 - 現地での資料状況等、企業の制度、法律、ポラール社」資料 (坂口委員)
  - ・ 「台湾のファミリービジネス - 先行研究の検討と論点整理の試み」(2002年度調査研究報告書)第X章 台湾」資料 (川上委員)

・ 議題1.「ベネズエラのファミリービジネス」 報告者:坂口委員  
現地調査の成果

資料は現地においても入手困難。企業の所有は投資会社を通じたものが多く、家族メンバーが直接所有しているケースは少ない。今後の課題としては、ファミリー企業は、わずかの勝ち組を例外としてそのほとんどがパフォーマンスが悪い企業群からなっていること、また企業のパフォーマンスや経営の効率性などを検討する際に、企業規模、産業の種類など、その他の要因の方が「ファミリー企業であるか否か」よりも重要であることが多く、企業のファミリー性をどのような観点から分析するのかを検討する必要がある。

また同国では、政治的理由などから企業が必要以上の情報公開を忌避する上、ファミリー企業というテーマの性格上、収集した情報の公開とプライバシー保護には留意しなければならない。

企業をめぐる法律・制度

会社法、税法、相続・相続法、少数株主保護、株式市場に関する法制の解説。

企業形態・コーポレートガバナンス

企業形態は合名会社、合資会社、株式会社、有限会社に区別される。

企業統治構造は、商法上は株式総会が取締役会と監査役を選任すること、また取締役会が経営と執行の双方を行う「日本型」に近い。しかし実際には、取締役会が経営に専念し、その下に執行委員会を置く「米国型」に近いものとなっている。

ファミリービジネスの事例:ポラール社

ビール、食品・アグリビジネスを中核事業とする売上高第2位の企業。世代交替も進み、

現在は創業者より3代目がCEOに就任している。所有の面では、創業者家族が、多くの投資会社からなるグループを通して株式の63.85%以上を所有。その他にも、歴代取締役、秘書の名が株主リストにみられる。経営については必ずしも創業者一族が取締役会長に就任せず、早い時期から専門経営者の登用がすすんだ。

## (議論)

### 企業統治機構

ベネズエラの企業統治機構は、大陸法に近い形態が次第にアメリカ型に移行してきたと考えるのが適当ではないか。現在では、他のラテンアメリカ諸国や、アジアにおいても、取締役会の中に(報酬、指名、会計の)3委員会を設置し、Comisario(監査役)の役割が次第にAuditor(会計人)化している傾向にある。この要因は様々考えられるが、米国企業とM&Aや提携などが多くなってきて、企業組織を米国式に変えていっていることも背景にあると推測される。

(\*調査報告書において、各国で企業の統治構造を、上下の支配関係を明確にして提示する。)

### 所有家族の家系図などの情報開示

情報提供者、および調査対象となった企業に対して、発表する内容に関して問題がないか、事前に確認を取る必要がある。

### ファミリー企業を所有する投資会社の役割

投資会社に資産を集めてファミリー企業を支配するのは、法人の場合では税制上経費控除が認められる、また相続上有利であるという理由が大きい。

## 議題2.「台湾のファミリービジネス」 報告者：川上委員

### 企業形態

企業形態は、合名、合資、有限、株式会社の4種類。2001年の公司法改正では、有限会社・株式会社の最低社員数が引き下げられた。さらに、一定の資本額に達した企業は、株式を公開する義務があったが、これは廃止された。

### 統治構造

取締役は、従来株主の中から選任され、任期中所有する株式の2分の1以上を譲渡することができなかったが、現在ではこの規定を廃止し、制度上も所有-経営の分離を認める方向にある。

台湾の制度の特徴としては、これまで「法人代表制」が採られ、法人代表が善管義務に違反した場合には、株主としての法人が責任を負っていた。現在の法改正をめぐる議論のなかでは、この制度を廃止し、取締役を自然人に限定する案が提示されている。

監査役は、株主総会で選任され、取締役など他の職員を兼務できない。2001年会社法改正では、監査役による監査権の強化が図られた。

また、2002年の「上場・店頭公開審査準則」の改正ではインサイダー取引規制や社外取締役の導入、専門委員会の設置など、米国型の制度の導入が打ち出されている。

### **先行研究**

沼崎（1992）による台湾のビジネスグループを、「パートナーシップの連合体」とみる研究、あるいは謝（1999）の「ファミリー企業」から、「企業ファミリー」への移行のケース・スタディーがある。また、葉銀華らの研究では、上場企業の詳細なデータ検討により、世銀グループの分析より上場企業に対する家族のコントロールが相当程度強いことを指摘している。

### **主要ファミリー企業：**

遠東関係企業集団は、メリヤス製品製造からはじまり、現在では紡織、セメントなど最も多角化の進んだ企業グループとなっている。主力企業は、紡織品部門の遠東紡織会社とセメント部門の亜洲セメントなどである。また、90年代に入ると通信、銀行、発電事業等新しい部門へも参入している。企業の所有はグループ内での株式持合いが強く、また経営では親族・姻族が要職を占めている。

台湾プラスチックグループは、石油化学事業を主軸とした台湾最大の企業グループである。グループ創始者の王永慶が台湾プラスチック、南亜プラスチック、台湾化学繊維といったグループの中核企業の董事長を務めるが、その子供達も国内外のグループ企業の要職に就いている。

## **（議論）**

### **機関・役職**

株主総会で、監査役（監察人）と取締役（董事）を任命し、取締役会が支配人（総経理）を選ぶ。データは、中華徵信所（民間）が独自に作成しているデータベース、および公開企業については、インターネットのデータが利用可能である。

### **企業グループの規模、多角化**

台湾の企業においては、中小企業のダイナミズムや輸出の増加が取上げられることが多いが、個別企業の売上高でみると、素材産業の大企業のプレゼンスが高い。グループの多角化が進んでいる背景には、世代交代により、企業の活動領域を拡大する必要があったことが指摘できる。現在では、金融・通信部門へ事業多角化したグループが成功している。

### **所有と経営**

グループ企業は、株式の相互持合いの度合いが強く、究極の所有者をたどるのは困難である。創業者ファミリーのわずかな所有比率でも、企業所有を可能にする仕組みになっていると考えられる。経営では、専門経営者の登用数が所有と経営の分離の指標と使われることが多いが、実際の権限は依然創業者ファミリーが保持しているケースも多く、実態と異なる可能性がある。

・ **次回予定**

日時 2003年2月22日(土)14～ 場所：アジア経済研究所

議題： 研究会総括