

ブラジルビール産業の企業と経営

——アンタルクチカ、ブラーマを中心に——

小池 洋一

はじめに

企業とその活動を調査するのは、それらに産業あるいは広く経済とその発展の過程が投影されていると考えるからである。同時にそうした調査を積み重ねることは、たとえば工業化に関するこれまでの「通説」に証拠を与え、あるいは逆に反証を与えることができるからである。この小論はブラジルのビール産業を扱う。ビール産業をとりあげた理由は、ブラジルに限らず多くの国において、その産業が初期工業化において重要な役割を果たしたこと、そしてその産業を基盤にして大規模な企業集団が形成されたこと、の2点にある。

1 ビール産業の生成

ビールの生産はブラジルの初期工業化において重要な役割を担った。1907年の工業統計によれば、ビール産業は投資額において綿業、砂糖工業に次いで第3位、生産額では第5位を占めていた。ビールはまた飲料工業のなかで重要な比重を占め、1911～13年(平均、生産額)74%、19年(付加価値)73%であった。

1870年代半ばにはビールの年生産は6670万リットルに達し、6000～7000樽のモルト、2万キログラムのホップが消費された。こうして国内生産が増加し、輸入ビールの数量は徐々に減少した。

ブラジルでは1880年代までビール産業は小規模なメーカーによって担われていた。ビールの生産は複雑な技術、大きな資本を必要としない。多くの工場は機械を使わず人力によるものであった。運輸の未発達もあり、局地的な市場に商品を供給するものであった。ところが、1890年代あたりから、大規模なビール工場が現われる。その多くがヨーロッパからの新移民とりわけドイツ移民の設立によるものであった。

ビールの需要は19世紀半ばからのヨーロッパ移民の増加とともに拡大した。ビールの好みも変化した。それまでは、ブラジルの貿易の相手国として圧倒的な力をもっていた、イギリスからのアルコール濃度の高いビールが中心であり、主にイギリス商人によって輸入されていた。しかし、大陸系の移民の増加とともに、アルコール濃度の低いドイツビールが好まれるようになり、徐々に輸入を支配するようになった。そして次の段階として、主にドイツ移民によってビール生産が開始されたのである。生産技術、機械装置はドイツから、モルト、ホップはドイツ、オーストリアからの輸入であった。

ビールに限らずブラジルでは初期工業はヨーロッパからの新移民によって設立されることが多かった。それはまず彼らが工業製品とその製造法についての知識をもっていたからである。また当然であるが、工業製品の重要な市場である移民の好みにも精通していた。加えて彼らは本国を中心に外国からの機械装置の輸入、資金調達のルート

もっていた。工業の設立者を人種で見ると、イタリア、ドイツ、ポルトガル、レバノン・シリアの順が多い。

ビールの大規模工場は多くヨーロッパからの新移民の集中するリオ・デ・ジャネイロ、サンパウロ、リオ・グランデ・ド・スルの各州に集中していた。リオ・デ・ジャネイロでは Logo & Co., Villiger & Co. (Brahma), サンパウロでは Fábrica de Cerveja Guanabara, Cervejaria Bavaria, Companhia Antártica, ペトロポリスでは F. G. Lindschild 所有のビール会社, Antônio Klinger 所有のビール会社が機械力をつかった大規模メーカーであった。その他のビールメーカーも多く 1880 年代末から 90 年代はじめに設立された。

Logo & Co. の 20 世紀初頭における生産量は年 120 万リットル(日量 4000 リットル)であった。Guanabara は、1886 年 Faust & Schmidt 会社によって設立され、1900 年代には月 15 万リットル(日 6000 リットル)の生産量であった。工員は 30 人で、すべて外国人おそらく移民であった。Lindschild のビール会社は日量 7500 リットルのビールを生産した。そのビール会社は現在でもペトロポリスに存在する Companhia Cervejaria Bohemia にうけつがれたと考えられている。Bavaria は、1890 年 Henrique Stupakoff & Co. によって設立された。日量 1 万 3000 リットル、工員 200 人をかかえる大メーカーであった。Klinger 所有のビール会社は年に 45 万瓶を生産し、ドイツ移民の多いブラジル南部地域に供給していた。

この時期には現在ブラジルのビール市場を二分する二つのメーカー、ブラーマ(Brahma)、アンタルクチカ(Antártica)が設立されている。ブラーマの歴史は 19 世紀末スイス移民 Joseph Villiger のブラジル到着に始まる。役はビールの味について一家言をもった人物であった。常々ブラジル産のビールの味の悪さを嘆き、ついに自ら製造を始めた。そのビールは評判になり、多くの人が味わいに訪れた。そこで Villiger は 1888 年従来の手工業的な製造方法をやめ、機械を備えた

Manufatura de Cerveja Brahma を設立した。ブラーマの起源である。その後 1890 年この会社は George Maschke の手にわたり、社名も Maschke & Cia. Cervejaria Brahma に変わった。1904 年にブラーマは有力メーカー Preiss, Hausslor & Cia. を吸収、ここに今日の Cia. Cervejaria Brahma が誕生した。生産量は年 600 万リットルになった。つづいて 1918 年には清涼飲料水グアラナ、レモンソーダの生産に着手した。21 年には前述のサンパウロの大ビールメーカー、Fábrica de Cerveja Guanabara を吸収合併し、リオ・デ・ジャネイロ以外に工場をもった。移民が集中するサンパウロに足場を築いたことにより、ブラーマは市場を全国に拡大する条件ができた。34 年には、当時困難とされていた、生ビールを瓶づめで販売することに着手した。

他方アンタルクチカの歴史は 1891 年第一次共和制の年に始まる。この年 Cia. Antártica Paulista がサンパウロで設立された。設立定款ではその事業目的はビールの生産に限らず、ビールその他に使われる炭酸の生産、モルトの生産、さらには食肉などのアグロインダストリーその他広範なものであった。資本金は 3000 コント・デ・レイスで 61 人の株主によって分割された。多くがサンパウロの企業家であった。そのなかに 2 人の帰化したドイツ人 João Carlos Federico Zerrenner と Adam Ditrik von Büllow がいた。彼らはサンパウロの輸入会社 Zerrenner, Büllow & Cia. の所有者であった。

アンタルクチカはドイツからの最新の設備を輸入した。製造技術もまたドイツから導入した。生産量は当初日量 6000 リットルであった。アルコール濃度が低く良質の製品は市場で好感をもって受け入れられた。そこでドイツから資金を調達し、設備の拡張をはかった。しかし為替の下落が対外支払い負担を増加させた。加えて国内債務もあり、アンタルクチカは経営危機におちいった。ドイツからの資金調達の仲介をしたのは Zerrenner, Büllow & Cia. であったが、この輸入会社はアン

●ブラジル：ビール産業の企業と経営

タルクチカに対して860コントの債権をもっていた。結局、1893年アンタルクチカは資本金を1710コントに減額する(株主は43人に)一方で、Zerrenner, Büllow & Cia.の債権は資本に組み入れられた。こうして輸入会社はアンタルクチカの資本の51.15%を所有することになり、会社の支配権を手に入れた。

Zerrenner, Büllowのもとアンタルクチカは順調に成長した。1899年資本金を3500コントに増資、生産量日量4万2000リットル体制を確立、工員300人をかかえるブラジル最大のメーカーの一つに成長した。1904年アンタルクチカはサンパウロのライバルメーカー、前述のBavariaを吸収合併、資本金を8500コントとした。同時に、定款を変更し、事業の目的をビールを中心とする飲料生産に限定した。さらに、ブラーマに先立って、1909年清涼飲料水の生産に着手した。つづく1911年にはサンパウロ中央部リベイロン・プレトにビール工場を設立、市場拡大の基盤をえた。1909年の工業センサスによれば、ブラーマは資本金5700コント、動力700馬力、生産額月6000コント、工員700人、アンタルクチカは資本金1万コント、動力600馬力、生産額月2700コント、工員362人となっており、他のメーカーを圧していた。こうしてリオ・デ・ジャネイロ、サンパウロの二大メーカー、ブラーマとアンタルクチカは生産能力、市場を拡大し徐々にブラジルのビール産業を支配することになった。

ところで、これまで見たように、多くのビールメーカーが1880~90年代にその設立の起源をもっている。その理由の一つは、ヨーロッパからの新移民の到着(1850年の奴隷貿易の禁止と他方でのコーヒー生産の発展に伴う労働力の不足を主な原因とする)に伴う、市場の成長である。移民は彼らの本国と同じような(高い)質をもった工業製品を求めた。ビールもその例である。需要は当初輸入によって満たされていた。それが国内で生産されるようになったのは、税収目的の関税の引き上げと、コーヒー価格の変動に伴う為替リスクの存在、そ

れにインフレによる為替の切り下げが、輸入を困難にさせ、国内生産を有利にさせたからである。ビールのように重く輸送コストが大きく、また保存の容易でない商品は一層国内での生産が優位性をもっていた。移民は一方で質の高い工業労働力を提供し、工業に技術基盤を与えた。労働の多くが賃金労働であったことが貨幣経済を発展させ、消費財市場の拡大を促した。19世紀末は工業の設立にとって有利な条件が生まれた時代であった。そして、企業者精神をもってこうした経済機会を捕捉し、工業化を押し進める企業家が生まれた時代でもあった。

2 寡占化された市場

ブラジルのビール産業は著しく資本の集中がすすんでいる。第1表が示すように、主要メーカー(多くビール以外の飲料を同時に生産する)はブラーマ、アンタルクチカの2社によってほとんど系列化されている。1986年にビール生産の企業別シェアはおおよそブラーマ65%、アンタルクチカ30%強、その他5%弱である。清涼飽水ではCoca-Cola 42%、アンタルクチカ20%、ブラーマ17%、Pepsi-Cola 8%、その他13%である。このうちブラーマは1985年Pepsi-Colaの生産についてPepsi Co Internationalと提携し、清涼飲料水市場における地位を高めた。

ビールは銘柄により味に大きな差がない、言い換えれば製品差別化が小さい。そのため本来は競争が激しい。しかし現実にはその産業では少数の企業に生産が集中し、市場が寡占化している。ビール産業の産業組織の性格には二つの類型がある。一つがドイツ型であり、ここでは多数の小規模なメーカーが林立している。これに対して日本では少数のメーカーに生産が集中している。こうした差の一つの原因がビールの容器の違いである。ドイツでは熱処理をしていない生ビールが好まれ、ビールは樽で供給される。ここではビールは言わば鮮食料である。それは大量生産・出荷

には向かない。これに対して日本では初期から熱処理したものが中心で容器として瓶が用いられた。言わば保存食料であった。そこで市場では地理的に広がり、大量生産・出荷が可能になる。それは集中を促す。

ブラジルでもビールの容器は基本的に瓶であった。その一つの理由は気温の高さから保存の効く熱処理されたものである必要があったからである。それとともに、硝子工業が発展をみたからである。アンタルクチカは20世紀始めにはサンパウロで圧倒的な地位を築くが、その背景には瓶の安定的な調達を可能にしたという事情があった。それはサンタ・マリーナ硝子会社(Vidraria Santa

Marina)との出会いであった。サンタ・マリーナ硝子会社は、アントニオ・プラードというコーヒー・プランターが1892年高品位のけい砂を発見し、それを原料に硝子生産をするために設立された。はじめは小規模な炉であったが、1897年大規模な炉を建設し、フランス人技術者を招き、生産を始めた。生産能力は年60万瓶に達した。アンタルクチカはこの会社とビール瓶の生産について契約を結んだのである。アンタルクチカにとっては瓶の安定した調達、サンタ・マリーナ硝子会社にとっては製品の安定した市場の確保が可能になった。両社の間には役員の兼任関係もあった。サンパウロの多くのビールメーカーが脱落していった。容器

第1表 主要ビールメーカー¹⁾一覧 (1986年12月決算)

(単位:1,000Cz)

企業名	企業系列 ²⁾	所在地(州) ³⁾	純経常収益	純資産	経常利益	従業員数(人)
1 Brahma	B	RJ	3,455,876.0	3,973,406.0	493,056.0	10,407
2 Antárctica Paulista	A	SP	1,668,685.0	3,517,476.0	116,287.0	5,144
3 Skol Caracu	B	RJ	1,273,882.0	693,230.0	300,408.0	3,162
4 Antárctica Niger	A	SP	460,393.0	537,782.0	169,443.0	1,596
5 Antárctica-Polar	A	RS	425,055.0	791,924.0	166,435.0	1,644
6 Antárctica-RJ	A	RJ	376,846.0	524,717.0	2,452.0	1,326
7 Antárctica-Amazônia	A	AM	326,156.0	246,587.0	61,641.0	727
8 Antárctica-ES	A	ES	324,905.7	382,032.0	106,792.5	-
9 Maltaria Navegantes	B	RS	287,843.0	232,116.0	87,698.0	200
10 Cibeb	B	BA	274,805.0	339,531.0	8,545.0	797
11 Cervejaria Serramalte	A	RS	265,374.9	231,705.1	58,738.0	873
12 Brahma (Astra)	B	CE	262,950.0	187,407.0	89,141.0	529
13 Antárctica do Piauí	A	PI	210,519.0	288,333.0	9,002.0	-
14 Itacolomy de Cervejas	A	MG	175,712.9	219,623.6	59,797.5	528
15 Kaiser		RJ	167,151.0	141,086.0	15,089.3	700
16 Cebrasa	B	GO	164,544.0	122,961.0	58,583.0	466
17 Kaiser		SP	161,358.0	121,280.0	19,229.3	291
18 Antárctica-MG	A	MG	158,901.9	190,003.3	-8,714.1	697
19 Cervamar		MA	115,818.5	151,272.1	-3,958.9	300
20 Antárctica Sulina	A	SC	105,662.7	231,596.7	9,607.9	566
平均			512,595.9	629,025.7	87,009.2	-
合計			10,764,514.6	13,209,540.3	1,827,194.5	-

(注) 1) 収益などにはビール以外の事業(清涼飲料水, その他)を含む。2) A:アンタルクチカ, B:ブラマ。3) RJ:リオデジャネイロ, SP:サンパウロ, RS:リオ・グランデ・ド・スル, AM:アマゾニア, ES:エスピリト・サント, BA:バイア, CE:セアラ, PI:ピアウイ, MG:ミナス・ジェライス, GO:ゴイアス, SC:サンタ・カタリーナ。

(出所) Gazeta Mercantil, *Blanco Anual 1987*, およびその他の資料から作成。

●ブラジル：ビール産業の企業と経営

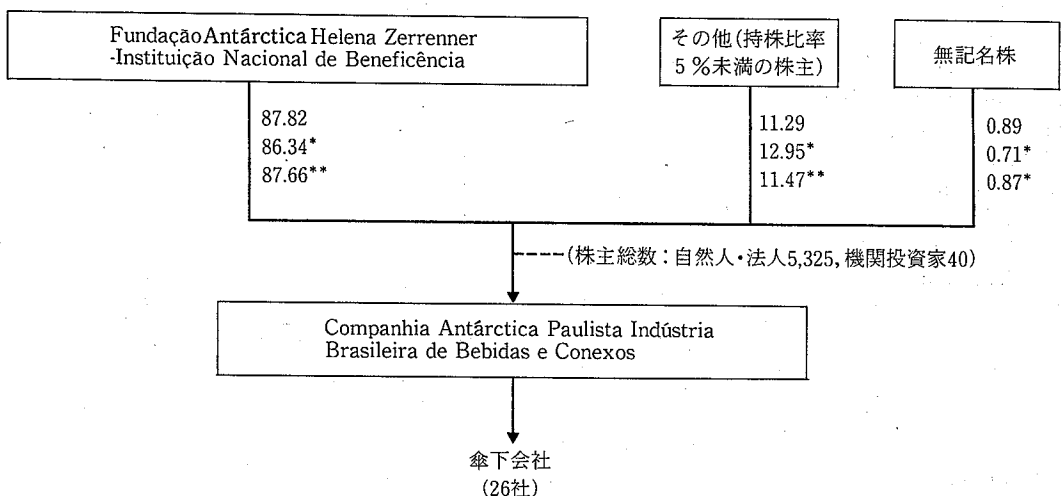
の調達に競争企業をふるい落とすことを可能にさせたのである。

市場寡占化のもう一つの理由はビールの販売網に関するものである。瓶づめという方法それに保存技術の向上は、交通手段の発展とともに、ビールを地域の限られた市場から解放する。全国市場に流通することが可能になる。しかし、これだけでは充分ではない。販売店網(それに中間の流通網)の形成が必要になる。ビールメーカー(あるいは流通業者)は製品の販売とともに、小売店に対して冷蔵庫、生ビールをグラスに注ぐ装置などの販売施設を貸与したり、購入に対して融資したりし、系列化をはかっている。こうした形態は清涼飲料水の場合も同じである。もちろん小売店が非系列のメーカーの製品を販売することを禁じること(exclusividade)は、経済力の濫用を規制する法律(1962年9月10日付け法律第4137号)によって違法とされ、できない。しかし、現実には小売店に他のメーカーの製品を販売しないように圧力をかけることは、しばしば起こりうる。1973年にノルウェイのCarlsberg社がバイア州でビール工場を操業させたが、販売網をつくることができず、結局

工場を閉鎖した。おなじ年ミナス・ジェライス州の中堅メーカーAlterosaはブラーマ、アンタルクチカの2社が違法な競争行為(exclusividade)をしたとして、ブラジルの公正取引委員会CADEに訴えたが、75年その事実がないとして退けられた。

ブラーマ、アンタルクチカの二大メーカーは多くの企業買収をかさねてその市場支配を強めてきた。最近では、アンタルクチカは、1973年にPerolaを、74年にPolarを、80年にSerramalteを買収した。それぞれ地方の有力メーカーであった(第1表参照)。他方ブラーマは1980年4月ブラジル第3のビールメーカー、スコール(Skol Caracu)をカナダ資本BRASCAN(かつてブラジル最大の電力会社Lightを所有していたことで有名)から20億クルゼイロで買収、ビールでの市場シェアを50%から62%とした。これにたいして、アンタルクチカは同年7月、先にその違法競争行為を訴えたAlterosa(市場シェア1%以下)を買収した。これらの中堅メーカーが困難に陥ったのは販売網が二大メーカーの攻勢によって狭められたからである。逆に、とりわけブラーマの成長の原因はその積極的な販売ルートの開拓にあった。ブラーマは

第1図 アンタルクチカ・パウリスタ社の株式所有関係(1987年5月)



(注) 図中の数字は出資比率(%)。無印：普通株，* 優先株，** 全株式での出資比率。
(出所) Cia. Antártica Paulista 社証券取引委員会(1987年5月)から作成。

販売店を84年に40万店、87年には50万店と伸ばしてきた。系列化による販売網の確立が重要なのは、ビールが製品差別化の小さい商品であるからでもある。

3 企業支配と経営

ブラジル企業の多くはファミリー・ビジネスである。企業の創立者とその子孫は会社資本を排他的に支配し、かつ実質的に経営に参加している。企業の成長、事業の拡大とともに家族外の資本の割合が増し、専門経営者の役割が高まったが、家族の持ち分は依然大きく、重要な経営政策はもちろんだ日常的な経営にも家族の構成員が関与するのが常である。家族経営のもつ限界は後継者に対する徹底した教育、女婿の登用などの手段で克服されてきた。

こうしたなかにあっては、アンタルクチカ、ブラマの二つのグループは例外に属する。創立者

の血縁は株式所有、したがって経営からも後退し、代わって言えば「番頭」ともいえるたたきあげの従業員が実権を握っている。

アンタルクチカグループの中核企業であり持ち株会社でもあるアンタルクチカ・パウリスタは、第1図が示すとおり、Fundação Antônio a Helena Zerrenner-Instituto Nacional de Beneficênciaがその株式の大半を所有している。これは、法的には、慈善を目的とする公益法人であり(したがって、税制上の特別の優遇措置をうける)、Zerrenner夫妻の財産の特別贈与(遺産の相続)をうけて設立された財団である。アンタルクチカは上場企業とはいえ株主数は5000人強と少なく、資本が分散していない。

アンタルクチカは、前述のように、Zerrenner, Büllowの2人によって支配されてきたが、1920~30年代に大きな変化が生じた。まず、23年Büllowがこの世を去った。その後は長男のCarl Adolph von Büllowによって受け継がれた。数年

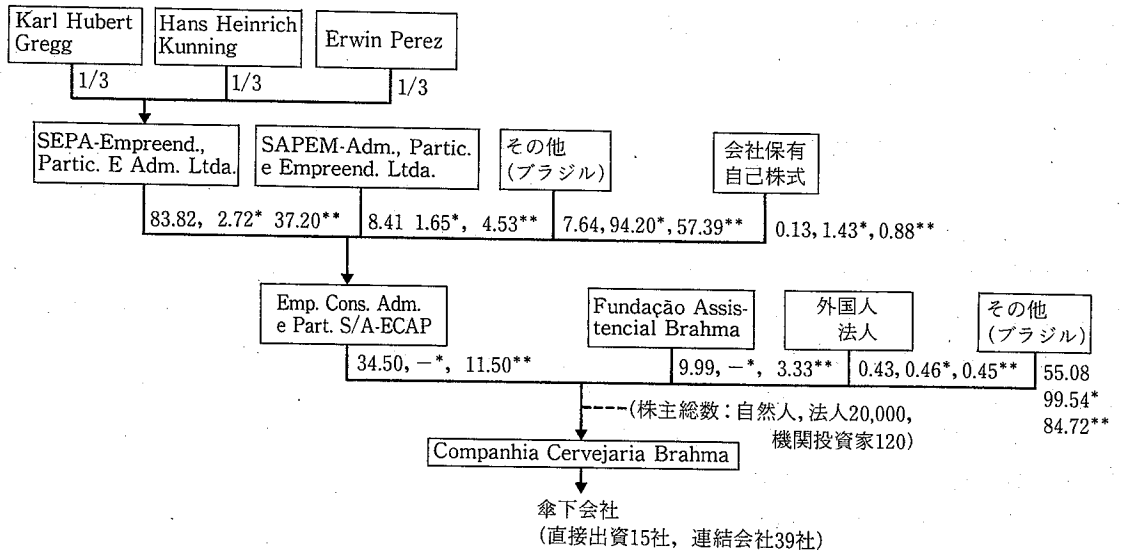
第2表 アンタルクチカ・パウリスタ社役員の構成 (1987年5月)

氏名	役職 ¹⁾		Zerrenner 財団 メンバー ²⁾	学歴 (専攻)	入社年	役員就任年	
	CA	DI				CA	DI
Emílio Bacchi	○P		○	n.a.	1925	n.a.	1958
José de Maio Pereira da Silva	○	○P	○	ジナシオ	1938	n.a.	1958
Celso Neves	○		○(?)	大学 (法律)	n.a.	n.a.	1972
Oscar Antônio Bindel	○		○	コレジオ	1933	n.a.	1968
Orlando Messas	○		○	n.a.	1935	1979	1964
Victório Carlos de Marchi	○	○		大学 (経済)	1961	1978	1973
Celso Florence	○			大学 (法律)	20年間 法律顧問	n.a.	1974
Edgard Ornellas de Souza Raymundo		○		大学 (工学)	1955		1973
José Heitor Atílio Gracioso		○		n.a.	1946		1973

(注) n.a.: 情報なし、不明。1) CA: 経営審議会委員, DI: 取締役, P: 会長(社長)。2) Fundação Antônio e Helena Zerrenner Inst. Nacional de Beneficência 管理委員会などのメンバー。1982年の情報。

(出所) Cia. Antártica Paulista 社, 証券取引委員会資料 (1987年5月), 株式発行目論見書 (1982年) から作成。

第2図 ブラーマ・ビール会社の株式所有関係(1986年4月)



(注) 出資比率はすべて1986年であるが、企業により月が異なる。無印：普通株、での出資比率(%)。

(出所) Cia. Cervejaria Brahma 証券取引委員会提出資料(1987年4月)から作成。* 優先株, ** 全株式。

後、今度は Zerrenner が病にたおれ、療養のためブラジルを離れた。経営は役の代理人によって継承されたが、経営者内部の対立からアンタルクチカの経営は行き詰まった。33年、Zerrennerの死は会社の支配をめぐる争いを一層激しくした。Zerrennerはその財産について分割所有制をとっていたため、遺産をうけるべき相続人がなかった。さらに悪いことに、遺産の占有、管理する遺言執行者が遺言(そこには遺産の処理について述べているはずである)を改ざんし、遺贈による分配を図った。Zerrennerの未亡人 Helena Zerrennerを単なる一受遺者とし、自らは遺産のうち最も価値の高いアンタルクチカの株式を得ようとした。遺言執行者と未亡人は法廷で争った。36年裁判所は Helena Zerrennerを相続人とする判決を下したが、判決の1日前 Helenaもこの世を去った。そこで再び遺産の相続をめぐる紛糾したが、同じ年裁判所は再び Helenaを相続人として認め、Zerrenner夫妻の遺産を継承、管理する目的で1935年設立された Fundação Antônio e Helena Zerrenner

を正式な相続人とした。しかし、遺言執行者との争い、遺産に付帯する債務の支払いなどの問題から、財団が遺産を現実に引き継いだのは44年のことであった。財団はアンタルクチカの最大株主になった。配当はすべて財団の財産に組み入れられた。

その後のアンタルクチカは安定した支配株主のもとで成長をとげた。アンタルクチカにとって最も困難な時期から成長期、1934年から75年に指揮をとったのが Zerrennerの秘書であり、後に社長になった Walter Belianであった。1975年 Belianという「番頭」の死後、アンタルクチカの経営は彼の妹の Erna Belian Wernsdorf Rappaに、80年代半ばに Emílio Bacchiに引き継がれた。

アンタルクチカ・パウリスタの現在の経営者は第2表のとおりである。ブラジルの株式会社法では、株式会社は経営組織として経営審議会と取締役会、あるいは取締役会のみをいずれかを選択できる(公開会社、授權資本会社は二つの設立が必要)。

経営審議会は一般的な経営政策の決定、(株主総会の決定に基づき)取締役の任命、解任その他を行なう。合議体であり、その個々のメンバーは代表権をもたない。株主総会の代表といった性格をもつ。他方、取締役会は経營業務の執行機関であり、各取締役は代表権、業務の執行権をもつ。さて、アンタルクチカ・パウリスタの経営審議会と取締役会のメンバーをみると、その大半が長く会社で勤めあげた「たたきあげ」であることがわかる。その背景には会社の支配、経営からの家族の後退という経緯があるのは言うまでもない。

アンタルクチカグループは1986年末で27企業からなる。その中心企業は言うまでもなくアンタルクチカ・パウリスタでありサンパウロを本拠と

する。アンタルクチカは生産活動の地域を拡大する時、買収とともに、新たに会社を設立するという方法をとった。その結果、多数の地域に独立した子会社を持つことになった。しかし、実際の事業活動では相互に関連する部分が多い。そこで1984年の臨時株主総会で、傘下企業が「アンタルクチカグループの設立協定」を結んだ。それに基づき「指揮会社」(sociedade de comando)であるアンタルクチカ・パウリスタは、グループ全体の事業活動の作成、調整、傘下企業に対する技術援助、原材料などの供給、資金の供給、広告宣伝、法務、労働者の採用・訓練・賃金管理、会計監査、内部および外部監査人の選任その他の任務を行なうことになった。それにかかわる費用は、総収益の額

第3表 ブラーマ・ビール会社役員構成 (1987年4月)

氏名	役職		学歴 (専攻)	入社年	役員就任年	
	CA	DI			CA	DI
Karl Hubert Gregg	○P	○P	n.a.	1937	n.a.	1953 P1969
Hans Heinrich Kunning	○	○V	n.a.	1955	n.a.	1967 V1974
Edgar Ritter	○		n.a.	n.a.	n.a.	
Oswaldo Murgel Rezende	○		n.a.	n.a.	n.a.	
Fernando Machado Portella	○		n.a.	n.a.	n.a.	
Juracy Montenegro Magalhaes	○		n.a.	n.a.	n.a.	
Erwin Perez		○V	n.a.	1946		1968 V1974
Paul Rudolf Kunning		○	n.a.	1956		1974
Robelto Pinto Villela		○	大学 (経済)	1971		1980
Mauricio Corrêa de Oliveira		○	大学 (法律)	1961		1976
Walter Neumann		○	大学 (会計)	1969		1974
Max Theodor Stinglwagner		○	大学 (工学)	1950		1971
Luiz Carlos Schmidt Ritter		○	n.a. (法律)	1971		1983
William Hubert Gregg		○	n.a. (経済)	1974		1983
José Adilson Miguel		○	n.a.	1962		1983
Danilo Palmer		○	高校 (経営)	1969		1984

(注) V:副会長(副社長)。他は第2表に同じ。

(出所) Companhia Cervejaria Bralma証券取引委員会提出資料(1987年4月)から作成。

●ブラジル：ビール産業の企業と経営

に応じて、傘下企業に負担させる。原材料はまとめて購入し、それを傘下企業に供給する場合は市場価格で行なう。資金供給も市場の金利で行なっている。

他方ブラーマはどうか。中核会社ブラーマ・ビール会社の株式所有関係は第2図のとおりである。多くの持ち株会社が存在し複雑であるが、最終的には、Karl Hubert Gregg, Hans Heinrich Kunning, Erwin Perezの3人によって支配される。しかし、ブラーマの直接の持ち株会社ECAPは過半数の議決権株式を支配しておらず、株式が広く分散(株主数約2万人)している。そのことは、1980年保険会社Sul Americaに最大株主の座を奪われる(約18%の支配を許した)という事態を生んだが、82年には株式を買い戻した。

経営審議会と取締役会のメンバーは第3表のとおりである。アンタルクチカに比べると若い役員が多いが、それでも中心的なポストは古参の者によって占められている。Gregg, Perezの2人は20

歳頃一社員として入社し、ついには経営者、そして支配株主の地位についた。

二つの企業事例はブラジルのファミリー・ビジネスの今後の方向の一つのありよう(専門経営者の役割増大)を示していると言えよう。

[主要参考文献]

- (1) Suzigan, Wilson, *Indústria Brasileira Origen e Desenvolvimento*, São Paulo, Editora Brasiliense, 1986.
- (2) Dean, Warren, *São Paulo's Industrial Elite 1890~1960*, University of Florida, 1964.
- (3) Cia. Cervejaria Brahma (証券取引委員会提出資料, 株式発行目論見書).
- (4) Cia. Antártica Paulista Indústria Brasileira de Bebidas e Conexos. (アニュアル・レポート, 証券取引委員会提出資料, 株式発行目論見書)
- (5) CADE, *Revista de Direito Econômico*, Ano 5, No. 12 (Abril de 1979).
- (6) *Exame*, 各号.
- (7) *Jornal do Brasil*, 各号.

(こいけ・よういち/経済協力調査室)