

ドイツ型コーポレート・ガバナンスと利害集団

海 道 ノブチカ

I 序

ドイツではコーポレート・ガバナンスは、企業をいかに規制するのかという問題として企業体制 (Unternehmensverfassung) という概念のもとで議論されてきた。この企業体制の問題は、すでに1950年代より経営経済学に先がけて法学においてモンタン共同決定法の成立を契機に広範に議論され、また経営学においても1970年代に入ると共同決定の拡大や株式所有の分散した巨大企業における所有と経営の分離現象の進展にともなって、私的に所有されてはいるが、準公的な性格を持つ巨大な大企業の内部組織をどのように形成し、それによって大企業をいかに規制するのかという問題として議論されるようになった。

そして1990年代半ばには一連の企業危機 (企業不祥事) をきっかけに、経営者をいかにチェックし、ガバナンスするのかということが大きな問題となり、経営の監視機能についての議論が活発化した。それと同時にコーポレート・ガバナンスという用語がドイツでも一般化し、企業の管理システム、監査システムをいかに強化するのかという視点から、さまざまな改革の議論が展開されてきている。

このコーポレート・ガバナンスの概念とドイツに伝統的な企業体制の概念とを比較した場合、本来シェアホルダーを志向した意味で用いられるコーポレート・ガバナンス概念よりは企業体制の概念のほうがより広範な概念であ

り、企業体制はコーポレート・ガバナンスを内包した概念である。コーポレート・ガバナンス概念をシェアホルダー以外のステイクホルダーをも含む概念として把握する場合には、企業体制の概念とほぼ同義であるが、もともと法学での議論から出発している企業体制の概念は、法的側面を重視した考え方である。すなわち企業体制とは、企業に対する基本的で、長期的に拘束力のある規制の全体のことであり、それによって企業の支配構造や組織構造が規定されることを意味している。したがって、さまざまな法的、制度的規制がその中心をなしている¹⁾。

株主と経営者の関係を中心としたアメリカ型のコーポレート・ガバナンスに対してドイツのコーポレート・ガバナンスにおいては出資者だけではなくその他の利害集団、とくに従業員と労働組合を志向した利害二元的あるいは利害多元的なモデルが特徴的である。したがってドイツの利害多元的な監督メカニズム、あるいは統治メカニズムを考察する場合には、シェアホルダー志向的な狭義のコーポレート・ガバナンス概念よりもステイクホルダー志向的な広義のコーポレート・ガバナンス概念あるいはドイツ独自の企業体制の概念の方がよりドイツ企業の実態を把握するには適している。ここでは企業体制の概念と広義のコーポレート・ガバナンス概念とをほぼ同義として扱うことにする。

また1990年代から議論が活発になってきている環境保護の問題を経営学において議論する場合にも企業体制の概念を用いれば企業に対する構造規制の1つとして位置づけることができ、リサイクルの問題をはじめ環境問題を企業体制の一貫として取り上げることができる。その場合、株式法や労働法、共同決定法などと同様に循環経済・廃棄物法をはじめ環境やリサイクルに関する法律や政令も法的規制として企業体制の重要な一部を構成することになる。

ところで企業体制による規制の目的は、権力の規制だけではなく、成果

1) 企業体制の概念については、海道ノブチカ『現代ドイツ経営学』森山書店、2001年、78ページ以下参照。

(所得)の分配を個別的あるいは全体的に構造化することにもある²⁾。この成果の分配は、ドイツ経営学に伝統的な基本問題の1つであり、企業体制の概念は、利害集団によって新たに創り出された成果である付加価値概念(価値創造概念、Wertschöpfung)と密接に結びついている。利益概念が、出資者と企業成果の一元的な関係を示す指標であるのに対し、この付加価値概念は企業と社会との関係を示す代表的な指標である。この付加価値概念により企業と各利害集団との関係の大きさや程度を確認することができる。

またこのドイツの伝統的な付加価値概念は、社会関連会計や最近活発に議論されている社会環境会計あるいは企業の社会的責任(CSR)活動を定量的に評価するさいのCSR会計にもつながる考え方である³⁾。

II 利害多元的企業モデル

ドイツでの利害多元的なコーポレート・ガバナンス概念の根底には、企業を利害多元的な社会構成体として捉えるドイツ独自の伝統的考え方がある。このような思考は、すでにワイマル期にニックリッシュ(Nicklish, H.)が、成果分配の問題にまで踏み込んで規範的な経営共同体論として展開している。また法学では1920年代より企業それ自体論(Unternehmungs an sich)として議論されてきた問題である⁴⁾。

第二次世界大戦後においてはすでにローマン(Lohmann, M.)が、1961

2) Grochla, Erwin Hrsg.: *Handwörterbuch der Organisation*, 2. Aufl., Stuttgart 1980, Sp. 4402.

3) 社会関連会計と付加価値概念の関連については山上達人『社会関連会計の展開』森山書店、1986年、向山敦夫『社会環境会計論』白桃書房、2003年参照のこと。CSR会計との関連については日本経済新聞、2004年5月27日「CSRとSRI〈中〉」参照のこと。

4) ラテナウ以来のUnternehmungs an sichの概念、およびUnternehmungs an sichの概念と企業体制や共同決定との関連については、Riechers, Arndt: *Das Unternehmen an sich*, Tübingen 1996参照のこと。またラテナウの企業それ自体論については次の文献も参照のこと。

吉田和夫『ドイツ合理化運動論』ミネルヴァ書房、1976年。

市原季一『ドイツ経営政策』森山書店、1957年。

野藤 忠『経営思想史』森山書店、1986年。

大隅健一郎『新版株式会社法変遷論』有斐閣、1987年。

年の論文で企業を制度としてとらえ「企業それ自体」という概念を提示している⁵⁾。さらに70年代以降、コジオール学派のシュミット (Schmidt, R.-B.) やシュミーレヴィッチ (Chmielewicz, K.)、またエアランゲン・ニュルンベルク大学のシュタインマン (Steinmann, H.) らを中心とする人々によってこのような利害多元的な企業モデルが展開されてきた⁶⁾。そこでは企業を多様な利害集団より構成される社会構成体としてとらえることにより、所有権にもとづく出資者の支配権をなんらかの形で規制することが問題とされた。したがって権力の分配の問題、支配の正当性の問題、監督組織と管理組織の問題、成果分配の問題を中心に議論が展開されている。そのさいシュミットとシュミーレヴィッチにおいては、成果分配の問題は規範論としてではなく、企業の実践に応じて現実的な視点より解明されている。

企業を出資者の単独の意思によって管理される組織としてではなく、むしろさまざまな利害が働く一つのシステムとして捉える場合、ではだれの利害にもとづいて企業目標と企業政策が決定されるのかという問題およびその利害を実現するためにどのような機関が形成されるのかが解明されなければならない。

シュミットによれば、企業に関わる利害集団として出資者、経営者、従業員、金融機関、消費者、供給者、競争相手、労働組合、使用者団体、政党、国家、地方自治体、公共機関などがあげられている。そのさいどの利害集団が企業の中核的な利害集団であるかを判断する基準は、企業政策の意思決定に有効な影響をあたえることができるかどうかという点に求められる⁷⁾。すなわち、どの利害集団が企業政策の意思決定に積極的に影響をあたえること

5) Lohmann, Martin : Antiquierte Unternehmensverfassung, *Der Volkswirt*, Nr. 51/52 v. 23. 12. 1961.

6) コジオール学派の企業体制論については、海道ノブチカ、前掲書参照。またシュタインマン学派の企業体制論については万仲脩一『企業体制論－シュタインマン学派の学説』白桃書房、2001年参照。

7) Schmidt, Ralf-Bodo, *Wirtschaftslehre der Unternehmung*, Bd. 1. Grundlagen und Zielsetzung, 2. Aufl., Stuttgart 1977, S. 66. 吉田和夫監修、海道ノブチカ訳『シュミット企業経済学』第1巻基礎編 千倉書房、1974年、82ページ。

により生産過程や価値創造過程や成果分配過程を自分の思う方向に向けることができるのかという点が基準となる。

この問題は、ドイツにおいてはまずさまざまな法律や規則によって基礎づけられている。すなわち利害集団がどのような機関をとおしてその利害を主張でき、企業政策の意思決定をおこない、またガバナンスすることができるかが法律や法規により規定されている。そのさい周知のように1976年の共同決定法により従業員2000人以上の資本会社では監督機関である監査役会は労資同数で構成されており、労働側にも経営者である取締役の意思決定に影響をあたえる可能性が認められている。

ドイツではこのような制度的枠組みをとおしてコーポレート・ガバナンスが展開されているが、資本側には、持ち分所有者としての個人や法人だけではなく、ドイツ独特の寄託議決権制度を利用して銀行の代表も監査役のポストを占めることができる。また労働側には、企業外部から労働組合の代表が監査役に入るほか企業内部の経営協議会の代表も監査役のポストを占める。さらに資本側の立場であり、監督される側の管理職代表が、労働側の監査役ポストを占めているのも1976年の共同決定法の特徴である。

ここではまず出資者、経営者、従業員、金融機関（銀行）をコーポレート・ガバナンスに関わる重要な利害集団として検討することにする。もちろんこれらの利害集団の力関係は、資本制企業である限り均等ではない。また利害集団としての消費者は直接的に企業の機関をとおして企業政策の意思決定に影響をおよぼすわけではないが、購買行動やグリーン・コンシューマーとして環境保護運動などによって間接的に企業の意思決定に重要な影響をおよぼしている。また国家や公共機関もインフラの整備や経済政策あるいはさまざまな法律をとおして企業の意思決定に影響をおよぼしており、企業体制を構成する重要な利害集団の1つである。これら2つの利害集団に関しては、消費者については環境問題との関連で検討し、また国家、公共機関については制度的枠組みである企業体制との関連で論究することにしよう。そしてこれらの利害集団は企業の意思決定過程に関わることによって成果の分配を受

けるわけであるが、成果の受取人としての出資者、経営者、従業員、金融機関、国家を統合する概念として付加価値を検討することにする。

III 企業政策の概念

上述のように各利害集団のうち企業政策の意思決定に影響をおよぼしうる利害集団が、コーポレート・ガバナンスに関わる中核的な利害集団であるが、では企業政策とは、具体的のどのような内容を持つ概念なのであろうか。「政策」ということばはドイツ語では"Politik"であるが、政治学 (Politikwissenschaft) によればこの政策には形式 (Form)、過程 (Prozeß)、内容 (Inhalt) という3つの側面があり、それは英語でいう polity、politics、policy にそれぞれ相当している⁸⁾。

まず polity とは、政策 (Politik) の形式的な側面を意味しており政策を展開するための法的な秩序や行動のための枠組みのことである。つまり政治的な秩序 (politische Ordnung)、体制 (Verfassung) あるいは国家組織、行政組織 (Staats- oder Regierungsform) を意味しており、このような枠組みは、憲法や法律や法秩序あるいは規則などにより規範として形成されている。またこの行動枠組みそれ自体は、社会的な権力関係を反映している⁹⁾。

これに対して politics は、政治的過程を意味しており、そこではどのような目標と利害が、だれによって、だれのためにどのような手段で実現されるのかが問題となる。この場合、このような政治的過程においては目標に関してコンフリクトは避けられず、調整が必要となる。さらに policy は、政策の具体的な内容、たとえば「基本方針」や「基本原則」を意味しており、基本的意思決定や基本的目標の決定が問題となる。したがって政策とは、一定の制度的行動枠組み (polity) のもとで合意形成の過程 (politics) を経て基本的目標の内容 (policy) を実現することであるといえる¹⁰⁾。そこでこの政

8) Nasmacher, Hiltrud : *Politikwissenschaft*, München 1995, S. 2.

9) Nasmacher, H. : *ebenda*, S. 2.

10) Hill, Wilhelm : Unternehmenspolitik, in : Wittmann, Waldemar u. a. Hrsg., *Handwörterbuch der Betriebswirtschaft*, 5. Aufl., Stuttgart 1993, Sp. 4366 f.

策概念を用いることによって出資者、経営者、従業員、金融機関といった利害集団が、いかなる機関 (polity) をとおして企業の意思決定に影響およぼし (politics)、どのような企業政策 (policy) の決定をおこなうのかという問題を以下検討することにしよう。

IV コーポレート・ガバナンスの機関

1. 制度的枠組みとしての企業体制

政策の形式的側面である polity の問題は、経営学では企業体制の問題として扱われている。この企業体制とは、すでに述べたように企業という1つの経済組織の構造様式あるいはその支配関係の様式を意味しており、企業の組織構造に作用する長期的に拘束力のある規制の全体のことである。

このような基本構造は、政治学のレベルでは国家秩序 (Staatsordnung) あるいは国家体制 (Staatsverfassung) とよばれており、また経済学のレベルでは、経済秩序 (Wirtschaftsordnung) または経済体制 (Wirtschaftsverfassung) とよばれている。そして個別経済の段階では企業体制を意味している。もともと企業体制の概念は国家体制からの類推であり、国家体制によって国民の基本的な権利と義務が規定されるのと同様に、企業体制によって企業構成員 (出資者、経営者、従業員) の基本的な権利と義務が規定される。また国会、政府といった国家機関が規定されるのと同様に、取締役会、監査役会、株主総会といった企業の意思決定機関の目的、構造、権限が規定される。さらに政治体制によって国家目標や基本法が規定されると同様に企業の基本原則や指導理念にもとづいて企業の目標それ自体や企業の行動原則も規定されることになる。しかし国家体制とは異なり企業体制においては、法的規制は、たんに断片的に成文化されているにすぎず、さらに包括的な国家的枠組み規範 (たとえば基本法、労働法、会社法など) に組み入れられている。

ところで企業に対する規制として次のような要因をあげることができる。

① 超国家的な規制：これは各国の企業体制にとって枠組み条件を意味しており、強制力のあるEU指令やEU規則などがある。

② 憲法上の規範：企業は憲法によっても規制される。たとえば営業の自由、結社の自由、職業選択の自由、所有権の秩序、社会的国家の原則などによって規制されている。

③ 国内法による規制：これには競争制限禁止法、会社法、労働法、共同決定法、環境保護に関する法律など個々の法律による規制、法規命令による規制、最高裁判所の判例による規制などがある。

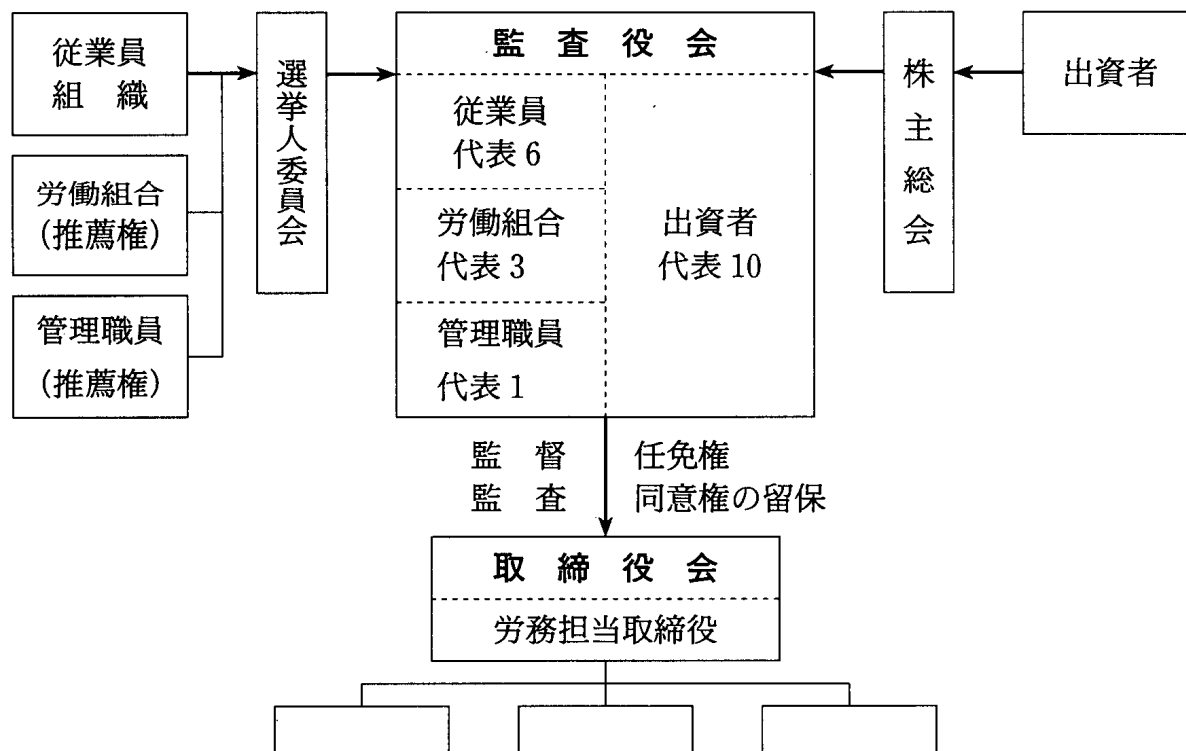
④ 契約による規制：契約による規制には企業の外部にある労働組合と使用者団体の間で締結される労働協約による規制、個々の企業の内部で定められる労働協約や会社定款による規制などがある。さらに企業が自主的に取り組む環境マネジメントの枠組みとしてのISO14001やEU環境マネジメント・監査スキーム（EMAS）などをあげることもできる。

これらの規制のうちドイツにおいては労働者の経営参加を規定している1976年の共同決定法が、とくに重要な意味を持っている。この共同決定法は企業における政策決定に従業員の代表が参加する方式を規定するものである。そして共同決定法にもとづく企業政策への従業員の参加は、監督機関としての監査役会を中心に展開されるため、企業の支配関係あるいは統治構造それ自体に対して内在的に機能することになる。その意味で共同決定法は、企業体制を規定する最も基本的な法的規制の一つである。

2. ドイツのトップ・マネジメント組織

次に利害実現のための制度的枠組みとしてどのような意思形成の組織があるかを株式会社を中心にみることにしよう。ドイツの株式会社の特徴は、トップ・マネジメント組織が業務執行機関である取締役会（Vorstand）と統制機関である監査役会（Aufsichtsrat）との二つに分かれており、重層構造になっている点にある。日本とは違いドイツでは株主総会においてまず監査役が選ばれ、そして監査役が取締役を選任する。このようにドイツのトップ・マネジメント組織では、機関の分化と権限の分配が法律上、厳密に規定されている。そして上述のように共同決定法によりこの監査役会に労働側代表が

図1 ドイツのトップ・マネジメント組織
(監査役会20名の場合)



出所：吉田 修『ドイツ企業体制論』森山書店、1994年、20ページより作成。

半数参加することになる。

ところで株式法上は、監査役会の本来の任務は、取締役会の業務執行を監査ないし監督することにある（株式法第111条1項）、監査役会が、業務執行を行うことは禁じられているし、また監査役と取締役の兼任も禁止されている（株式法第105条）。これに対して取締役は、会社を代表し、自己の責任において会社を管理しなければならない、したがって取締役会は、業務執行機関であり、代表機関と定められている。

このように株式法によれば監査役会の本来の任務は、取締役の業務執行を監査ないし監督することにあるが、しかし監督業務以上に監査役会は、法律上、取締役会に対して強い権限を持っている。まず第1は、取締役の一定業務に対する同意権である。すなわち、定款または監査役会の決議によって取締役の一定種類の業務は、監査役会の同意を必要とすると定めることができ

る（株式法第111条4項）。そのため監査役会は、この同意権を媒介として特に重要な企業政策上の決定、たとえば生産計画の変更、投資計画の認可などをおこなうことになる。その意味で監査役会は、取締役会とならぶ第2の意思形成の中心をなしている。同意権と並び監査役会が取締役に対して持つ第2の権限が、取締役の任免権である（株式法第84条）。監査役会は、取締役を最高5年を任期として選任し、重大な理由のあるときには解任する権限を持っている。監査役会の影響は、とりわけこの取締役を選任し、また解任できるという権限をとおして有効となる。このようにドイツの監査役会は取締役の人事権と取締役会に対する同意権をもつ点で日本の監査役とは全くその性格を異にしている。

V コーポレート・ガバナンスに関わる利害集団

1. 出資者

このような機関 (polity) をとおして各利害集団は、自己の利害を主張し、コンフリクトの調整 (politics) を経て企業それ自体の合意 (policy) を形成していくことになる。では企業の中心的な利害集団である出資者は、どのように自己の利害を展開するのであろうか。ドイツでは出資者利害の実現は、どのような企業形態を選択するかによって異なってくる。その意味では企業形態の選択は、根本的な意思決定であり、企業体制を左右する基本的な意思決定を意味している。企業形態と出資者利害の関係について、ここでは代表的な企業形態である株式会社について簡単にふれておこう。株式会社においては出資者の利害は、監査役会の資本側代表をとおして実現されることになる。ただし出資者といっても単に個人の大株主や一般の中小の株主だけではなく、産業企業、金融機関、機関投資家、公共機関、外国企業などがその所有主体であり、株主の構成は多岐にわたっている。またその利害も必ずしも一様ではない。

たとえば付加価値最大100社の所有形態に関する独占委員会の主要報告書(2002年版)によれば、2000年には資本の過半数を「100大企業」に所有さ

れている企業は1社、過半数を外国企業に所有されている企業は23社、また過半数を公共機関に所有されている企業は12社、さらに過半数を個人、同族、同族の財団によって所有されている企業は16社である。ここで目につくのは法人であれ個人であれ、ドイツでは所有者が単独で過半数以上を所有している企業が52社とかなり多いのが特徴的である¹¹⁾。したがってドイツではまず出資者（所有者）が、コーポレート・ガバナンスにおける中心的な利害集団としての意味を持つ。

特に同族企業の場合には、単独で100%所有している企業が多く、この場合は出資者利害は直接監査役会で代表されることになる。また外資系企業の場合にも、親会社がほぼ100%所有しており、この場合も親会社の利害が監査役会に反映することになる。これに対して50%以上が分散所有の企業は20社に過ぎない。では分散所有の公開株式会社においては所有にもとづかない経営者利害が貫徹するののかといえ、必ずしもそうではない。寄託議決権制度にもとづく銀行による企業支配の問題がでてくる。

2. 経営者

株式会社が大規模化するにつれて所有と経営の分離現象が生じ、出資者とは別の専門的経営者が出現するが、ドイツの場合この経営者利害は、取締役会をとおして実現される。すでに述べたようにドイツでは法律上、監査役会が監督機関であるのに対して取締役会は、業務執行機関であり、会社を代表し（株式法第78条）また自己の責任において会社を管理しなければならない（株式法第76条）。

ドイツでは立法者は、制度上、監査役会は監督機関であり取締役会は自己が責任を負う管理機関と定めたが、監査役会と取締役会の関係は個々の企業の状況によってさまざまである。立法者の意図とは異なり、監査役会がイニシアティブをとり、自分の推奨することを取締役に実行させようとする場

11) Monopolkommission : *Hauptgutachten 2000/2001* (Hauptgutachten XIV), Netz-wettbewerb durch Regulierung, Baden-Baden 2003, S. 226.

合がある。また逆に、監査役会が株式法の最小限度の要件のみを満たすために形成され、企業政策の形成に全く関与しない場合もある。この場合には取締役会が、唯一の管理機関であり、監査役会は単なる代表者の機関として機能するにすぎないことになる¹²⁾。

ブライチャー (Bleicher, K.) は、監査役会と取締役会の関係を規定する要因としてつぎの3つをあげている。まず第1は、企業が危機的状況にあるかどうかという点である。目標が順調に達成されている平常時とは異なり、危機的状況では、監査役会が取締役会に対してイニシアティブをとり、危機を克服するために取締役や取締役会議長の交代をおこなう場合もある。第2の要因は、企業の所有関係である。同族会社においては大株主の存在しない公開株式会社におけるよりも監査役会は、より強力にその職分を遂行することになる。したがって所有関係は、同族会社や少数の大株主のいる企業でははっきりと貫徹することになる¹³⁾。さらに第3の要因は、取締役会と監査役会のメンバーの個性であり、たとえば非常にカリスマ性の強い監査役会議長がいるならば、企業政策の決定にかなりの影響をおよぼすことになる。

3. 従業員

ところでドイツでは共同決定諸法の適用を受けるので先に述べたようにこの監査役会に労働側が参加することになる。それによって労働側は企業政策の決定に影響をおよぼすことができ、企業政策の意思決定に対しモニタリング機能を持つことになる。この労働者の共同決定を定めている法律には石炭・鉄鋼業に適用される1951年のモンタン共同決定法、1952年の経営体制法(1972年大幅改正) および1976年の共同決定法などがある。

ここで監査役会への労働者の参加についてみると、従業員1000人以上の鉱山業、製鉄製鋼業に適用される1951年のモンタン共同決定法では、監査役会

12) Bleicher, Knut / Diethard Leberl / Herbert Paul : *Unternehmensverfassung und Spitzenorganisation*, Wiesbaden 1989, S. 118.

13) Bleicher, K. / Leberl, D. / Paul, H. : *ebenda*, S. 118.

へ労働側代表が労資同数参加することが規定されており、また労務担当取締役 (Arbeitsdirektor) は労働側代表ないしは信託者としての性格をもっている。また従業員2000人以上の資本会社にたいしては、1976年に成立した共同決定法が適用され、監査役会に労働側代表が半数参加することになる。

ただし共同決定法のもとでは監査役会の構成は、形の上では労資同数であるが、必ずしも労資が同権であるわけではない。まず監査役会の議決に関して可否同数の場合は、資本側より選出された議長が第2票目を投じることになる。また労働側監査役に管理職 (leitende Angestellte) より1名参加している。さらにモンタン共同決定法においては労務担当取締役は労働側の意思に反して選出できないが、共同決定法においては選出のさいに労働側は特別の権限を持っていない。このため各種の実証分析では労働側の影響力が資本側に比べるとかなり弱い点が指摘されている。しかしすでに述べたようにドイツでは資本側の監査役とともに労働側の従業員代表や労働組合代表が、監査役会をとおして企業政策の意思決定に影響をおよぼすことができる。この側面は、積極的に評価しなければならない。企業に対する内部や外部からのモニタリング機能が働きにくい日本の企業統治機構に比較して、ドイツの場合には資本側のみならず、労働側にもガバナンスの可能性が制度的に広く認められている。

4. 銀行

自己資本出資者、経営者、従業員が企業の内部の利害集団であるのに対し、債権者としての銀行は本来企業外部の利害集団である。しかしドイツにおける企業の最高意思決定、すなわち企業政策の意思決定にだれが影響を及ぼしているかをみる場合に、銀行の果たす役割にも注目する必要がある。ドイツの銀行制度の特徴は、一般に知られているように銀行業務と証券業務が分離していないユニバーサルバンク・システムとっている点にある。ユニバーサルバンク・システムのもとでは、銀行が証券業務もおこなっているため、株主は株式の売買を銀行をとおしておこなうことになる。そのさいドイツでは

保険会社などの少数の例外を除いて大部分の会社の株式が無記名式であり、安全性等の面から株主は、無記名株を銀行に寄託するのが一般的である。そして銀行は、この寄託された株式の議決権を株主に代わって行使することができ、寄託議決権の行使にもとづく企業支配の問題がでてくる。

銀行が寄託議決権をとおして監査役のポストや監査役会議長のポストを占めることから必ずしも単純に銀行による企業支配を結論づけられないが、これらの諸要因を過小評価して、効果がないとみるべきではない。特に公開株式会社においては、銀行が監査役会の中に代表を送り込んでいる場合は、その銀行は強力な影響力を取得する。監査役会の監督機能は、会社の経営がうまくいっているときには背後に退いているが、経営がうまくいかなかったときにこそ活発になる。たとえば企業が経営に行き詰まったとき、とりわけ企業集中・合併のときには、必ず大銀行が介入する。

5. 消費者

次に利害集団としての消費者は直接、企業政策の意思決定に影響をおよぼすわけではないが、さまざまな形で企業行動に影響をあたえることができる。とくに不買運動やエコロジーを志向した購買行動をとおして企業に影響をおよぼす場合には、消費者も間接的に企業政策の意思決定に影響をおよぼすことができる。市場をとおしてえる企業の収益（所得）は、販売市場で財やサービスが受け入れられたかどうかの指標であり、また企業が財務的に存続できるかどうかの指標でもある。したがって消費者がどのような意識を持っているかが企業にとって重要となる。

ドイツでは、伝統的に環境保護への関心が高く、環境に対して高い意識をもっており、ヨーロッパの中でも環境法の厳しい国の一つである。多くの消費者は、経済成長よりも環境保護を優先しており、環境に優しい企業や商品を峻別して、多少値段が高くとも環境に優しい商品を購入したり、リサイクルを積極的におこなっている。このように環境への意識が高い消費者は、グリーン・コンシューマーと呼ばれており、生活全般において優先的な行動基

準として環境への配慮を重視している。

また消費者の環境への関心の高まりは、同時に政府の環境への取り組みをより積極的なものとし、この政府の環境政策も、企業の政策決定に大きな影響をおよぼしている。ところでこうした消費者の意識と消費行動の変化および政府の環境政策は、環境問題に対する企業の積極的な対応を生み出し、企業の理念、研究開発、調達、生産、マーケティング、広報などに広範に影響をおよぼすことになる。

6. 国家

国家は、貨幣秩序と私的所有権の秩序により市場経済を保証しており、ここでは営業の自由、職業選択の自由、契約の自由が認められている。そのさいドイツでは社会的市場経済という理念にもとづいて独占、カルテル、不当競争など市場権力の濫用が禁止され、競争秩序が確保されている。したがって企業は市場においてオートノミーを持っているが、労働市場においては社会的福祉国家の原理により国家による規制が存在する。所有権に重きを置きながらも社会的調整の原理も働いている。国家はこのような経済的、法的な基本的枠組みを提供しているが、さらに国家や州をはじめとする行政機関は、公共投資、財政援助、税制上の措置などの方策によって企業の行動に影響をあたえるし、また罰則規定を含む法律や条令や規則によって企業の意思決定を規制することができる。

これらの要素は、すでに述べたように経済秩序、社会秩序、企業体制として企業の構造を長期的に拘束することになる。特にコーポレート・ガバナンスとの関係ではすでに述べたように株式法、共同決定法が重要であるし、また環境保護との関連では包装廃棄物規制令、循環経済・廃棄物法、廃車リサイクル法などが問題となる。

VI 価値創造の概念

ところでドイツのコーポレート・ガバナンスのステイクホルダー志向的側

面は、企業のアウトプットを利益概念ではなく、付加価値概念（価値創造概念）で測定するという点にも現れている。企業を出資者、経営者、従業員、金融機関といった利害集団のみではなく国家もかかわる社会構成体として捉える場合、ドイツでは伝統的に付加価値概念、価値創造概念が用いられてきた。戦前においてはレーマンが価値創造の概念を提唱し、またニックリッシュも経営共同体論にもとづいて経営成果概念を主張している¹⁴⁾。また70年代にはシュミットとシュミーレヴィッチが利益概念にかわる経営成果概念と付加価値概念を主張している¹⁵⁾。

論者により付加価値の概念規定は多少異なるが、基本的には消費者を中心として顧客の購買行動により収益がもたらされ、その収益より外部から調達した原材料やサービスなどは供給者に対するコストとして差し引かれる。そしてあとに残った成果（価値創造、付加価値）は、各利害集団が今期、新たにもたらした価値として各利害集団に分配されることになる。ここでシュミーレヴィッチの付加価値概念にもとづいてこの点を図示しておこう。

この各利害集団への成果の分配は、一部は市場価格、利子率、税率、部門の賃率などによって企業の外部から規制されるし、また一部は企業独自の賃率、利益参加、利益の分配、利益の留保、コンツェルン内の振替価格などによって個々の企業において規制される。前者は、企業体制にとって所与のものであり、後者は個々の企業レベルで形成可能である。このような付加価値概念は、企業を利害多元的な社会構成体としてとらえる場合、各利害集団への成果の分配を把握するのに適した概念であり、この付加価値概念によりど

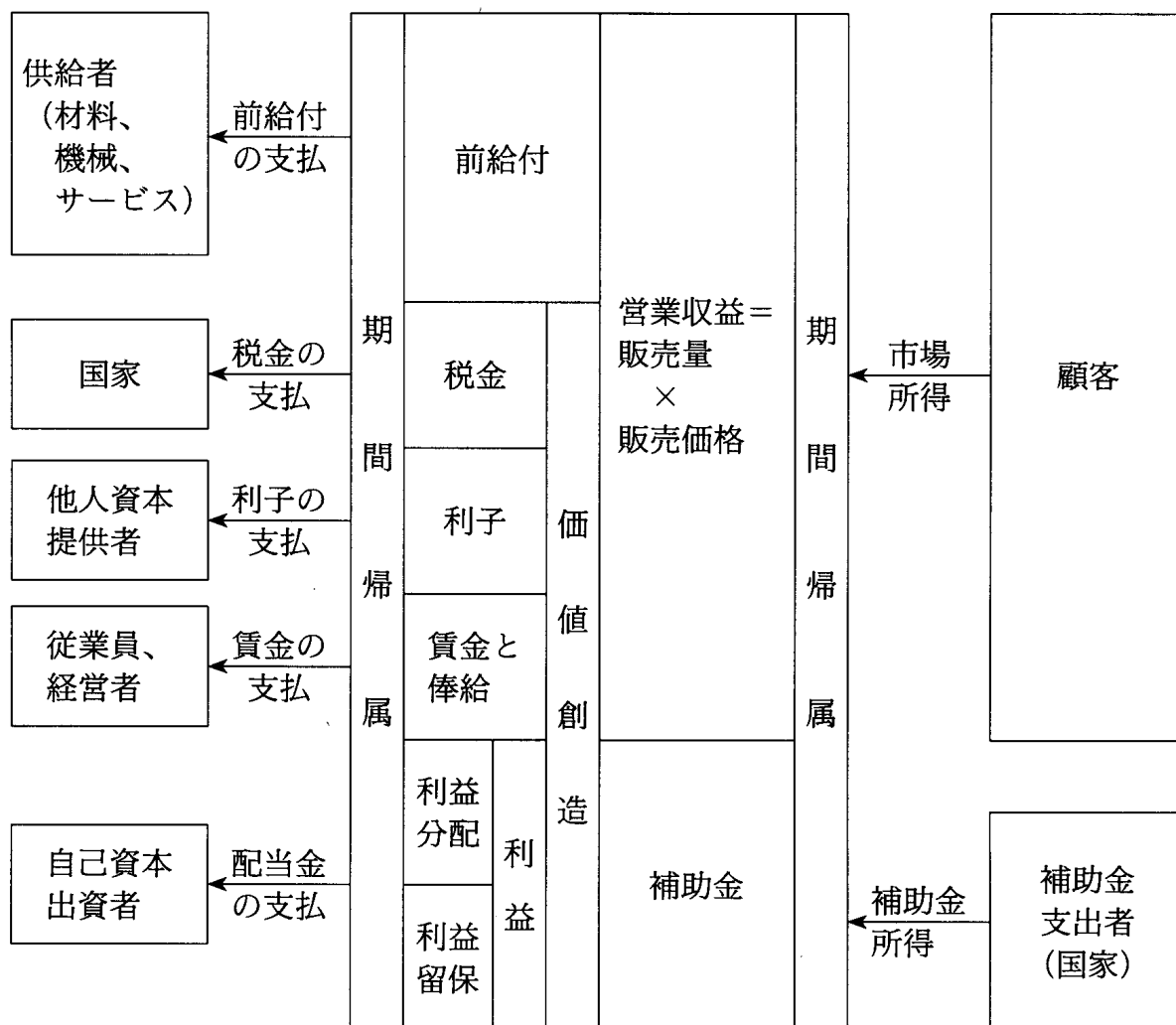
14) Lehmann, Max Rudolf : *Leistungsmessung durch Werschöpfungsrechnung*, Essen 1954, S. 11. 木村和三郎監修、山上達人訳『レーマン生産性測定と価値創造計算』税務経理協会、1961年、4ページ。レーマンの価値創造の概念は、すでに1937年の『計画的計算論』の中に見られる。

またニックリッシュは、周知のように経営成果 (Ertrag) を資本と経営者と職員と労働者のそれぞれの働き (Leistung) によってもとらされたものであると考える。

Nicklisch, Heinrich : *Die Betriebswirtschaft*, Stuttgart 1932, S. 280, 527, 540.

15) シュミットの成果概念については、海道ノブチカ『西ドイツ経営学の展開』千倉書房、1988年、102ページ以下参照。シュミーレヴィッチの価値創造概念については、海道ノブチカ『現代ドイツ経営学』森山書店、2001年、84ページ以下参照。

図2 付加価値概念と利害集団



(出所) Chmielewicz, K. : Grundstrukturen der Unternehmensverfassung, in : Gaugler, E. / Meissner, H. G. / Thom, N. Hrsg. : *Zukunftsaspekte der anwendungsorientierten Betriebswirtschaftslehre*, Stuttgart 1986, S. 12.

の利害集団にどの程度、成果が分配されたのか、あるいは企業維持のためにどの程度、成果が留保されたのかを明確に確認することができる。

(筆者は関西学院大学商学部教授)