

監査役会の権限と共同決定

—ゲルムの実証分析を中心として—

海道ノブチカ

I 序

ドイツの共同決定は2006年夏、共同決定法成立30周年を迎え、メルケル首相を招いてベルリンでドイツ労働総同盟（DGB）の式典が行われた。この共同決定をめぐるここ数年議論が活発になっている。グローバル化による国内外での競争の激化、EUの拡大と統合の深化にもとづく90年代からの労使関係、労働市場のヨーロッパ化（Europäisierung）によりドイツの共同決定はそれらの状況への適応と改革を迫られている。

Bertelsmann Stiftung と Hans-Böckler-Stiftung により1995年に設立された“Kommission Mitbestimmung” は、共同決定の将来像として「協同的（kooperativ）、分権的（dezentralisiert）、参加志向的（beteiligungorientiert）、情報集約的（informationsintensiv）」な企業文化への志向を推奨している¹⁾。そこではEUレベルにおけるヨーロッパ経営協議会法やヨーロッパ会社での経営参加の基本的な考え方である「交渉による解決（Verhandlungslösung）」という方法が求められている。これは経営参加の方法や種類、範囲などをまず社会的パートナーである労使の交渉（協定）により解決しようとするものである。それにより共同決定に弾力性を持たせ脱官僚制と分権化を実現することにより企業の経済的、社会的効率（Effektivität und Effizienz）をあげる

1) Bertelsmann Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung (1998), S. 21.

ことを目指している。具体的には監査役会の規模、監査役の選出方法、外国人の労働側代表監査役などが問題となる²⁾。

また2004年にはヨーロッパ会社法とヨーロッパ会社における経営参加に関する指令が成立し、Allianz AGをはじめドイツの株式会社がヨーロッパ会社へ組織替えし始めたこともドイツの共同決定の議論に拍車をかけることとなった³⁾。このような議論の中でゲルムによる詳細な共同決定についての実証研究が2007年2月に刊行された。この実証分析の目的は、ドイツのコーポレート・ガバナンスシステムの現実的なモデルを提示することにより、ドイツの企業体制の変更の可能性や改革の方向を探ることにある⁴⁾。ゲルムは周知のように1979年にシュタインマン、フェースとともに既に共同決定の実証分析をおこなっており、今回の調査はその追跡調査の意味合いも持っている⁵⁾。

ゲルムは、ドイツの巨大株式会社のコーポレート・ガバナンスシステムを解明するために、DAXの25社、MDAXの46社、TecDAXの25社および共同決定法適用下の347社より387社を調査対象に選んでいる。内訳は上場企業181社(47%)、非上場企業206社(53%)、また共同決定法適用下の企業347社(90%)、経営組織法1952に代わり2000年より発効した1/3代表法適用下の企業18社(5%)、共同決定のおこなわれていない企業21社(5%)、モンタン共同決定法適用下の企業1社である⁶⁾。

ゲルムはシュタインマン学派の研究者であり、基本的に共同決定制度の有効性を認めており、コーポレート・ガバナンスにおける共同決定制度の在り方を探ることを目的としている。ここでは共同決定制度にもとづくドイツのコーポレート・ガバナンスを分析するさい重要な要素である監査役会の権限に焦点を当てて検討することにしよう。ことに取締役の人事権と取締役会の一定業務に対する監査役会の同意権留保について取り上げることにする。

2) Gerum (2007) S. 46 f.

3) ヨーロッパ会社法については海道(2005)第11章、第12章参照。

4) Gerum (2007) S. 51.

5) Gerum/Steinmann/Fees (1988).

6) Gerum (2007) S. 57 f.

II 監査役会の人事権

監査役会の権限に関しては法的規定と実際の権限の行使との間には乖離が存在する。この点を確認しておこう。周知のようにドイツの株式会社では、業務執行を行う取締役会と統制をおこなう監査役会が明確に分離している。取締役会は会社を代表し、自己の責任において業務を遂行することになる（株式法76条）。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。これに対して監査役会は、取締役会の業務執行を監査ないし監督することにより（株式法111条1項）、監査役会が業務執行をおこな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105条）。そのさい共同決定法にもとづいて共同決定がおこなわれる場合には監査役会に労働側代表が半数参加することにより、従業員の利害が保護されることになる。

ところでこのような法的な役割分担により監査役会には、取締役の人事権および組織権限としての企業政策の権限と協議権が認められている。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。この人事権と密接に関連するのが監査役会の組織権限である。監査役会の共同意思決定機能（Mitentscheidungsfunktion）は、法的に規定されている（株式法58条2項、59条3項、88条、89条、172条、204条1項）。また周知のように取締役会の活動を監督するさいの監査役会の主要な手段は、取締役会の一定業務に対する同意権の留保である（株式法111条4項2文⁷⁾。この同意権の留保により監査役会は、企業政策の意思決定に直接的に関与することができ、あらかじめ取締役の業務執行を統制することができる。したがって取締役会の意思決定の権限は、制約され、監査役会の利害のもとにおかれることになる⁸⁾。ただしこのことは、直ちに監査役会が企業管理をおこなうことを意味するわけではない。むしろ単に企業活動が

7) 2002年の株式法改正については、Baums (2001), S. 77. 参照。

8) Lutter/Kieger (2002), S. 23 ff. および Köstler/Zachert/Müller (2006), S. 224 ff. 参照。

株主および従業員の利害も志向するように制度的に保証されていることを意味しているにすぎない⁹⁾。

さらに監査役会には、統制機能以上に協議機能もある。この協議権 (Beratungskompetenz) により取締役会に対して株主と従業員の利害が明確にされ、監査役会は潜在的に対案を提示することができる。したがって監査役会が協議権と統制権を持っており、同意義務のある業務に対して拒否権を持っているので取締役会は、監査役会に対して企業活動の結果や計画を報告しなければならない (株式法90条)。それによって取締役会と監査役会の情報の非対称性がある程度緩和されることになる¹⁰⁾。

このような法的権限にもとづいて監査役会がどのような影響を及ぼすのかを人事権と組織権について検討することにする。ゲルムによれば調査した387社のうち272社の情報が完全であり、分析の対象とされている。そのうち共同決定をおこなっているのは254社である。取締役の人事権はすでに述べたように監査役会にあるが (株式法84条)、取締役としての適性について詳細な規定があるわけではなく、株式法では単に取締役会の規模について規定されているにすぎない (株式法23条3項6号)。

ところで取締役の任命にさいして監査役会は委員会を構成することができる。この点は、ドイツ・コーポレート・ガバナンス・コードクスにも提案されている (Ziffer 5.1.2 Abs. 1 S. 3)。しかしこの委員会は、監査役会に代わって人事権を持つものではない (株式法107条3項)。またその構成は、監査役会に委ねられている。

表1より明らかなように調査した監査役会の約半数は、取締役の任命のために準備委員会を設けることを監査役会の業務規定に定めている。この準備委員会の構成は、概ね監査役会の労資同数を反映しているが、27%の監査役会においては、株主側に重きを置いた構成となっている。それによって取締役人事に関して監査役会の労働側の共同決定ポテンシャルを弱体化すること

9) Gerum (2007) S. 255.

10) Gerum (2007) S. 256.

表1 取締役の人事

規定	2004年 全体 (N=272)	2004年 共同決定法 (N=254)	1979年 共同決定法 (N=281)
任命のための準備			
－監査役会全体	146(54%)	135(53%)	249(87%)
－監査役会の委員会	126(46%)	119(47%)	32(13%)
その構成			
－労資同数	1(1%)	1(1%)	4(13%)
－監査役会議長を含み 労資同数	63(50%)	63(53%)	7(22%)
－株主側に重点	2(2%)	2(2%)	1(3%)
－監査役会議長を含み 株主側に重点	31(25%)	30(25%)	11(34%)
－株主側のみ	3(2%)	－	1(3%)
－労働側に重点	－	－	1(3%)
－監査役会の決定事項	26(21%)	23(19%)	7(22%)
雇用契約の締結			
－監査役会全体	60(22%)	52(20%)	192(69%)
－監査役会の委員会	212(78%)	202(80%)	88(31%)
その構成			
－労資同数	3(1%)	3(2%)	6(7%)
－監査役議長を含み 労資同数	100(47%)	100(50%)	25(28%)
－株主側に重点	2(1%)	2(1%)	1(1%)
－監査役議長を含み 株主側に重点	44(21%)	42(21%)	44(50%)
－株主側のみ	4(2%)	－	4(5%)
－監査役会の決定事項	59(28%)	55(27%)	8(9%)
－監査役会議長	－	－	1(0%)

出所：Gerum, E.: *Das deutsche Corporate Governance-System*, Stuttgart 2007, S. 258.

が意図されている。監査役会は、委員会の決定を一般的に承認する傾向があるからである。

また雇用契約の締結は、現在はほとんど監査役会の委員会に権限が与えられている。表1によると80%は、委員会で締結されている。委員会の構成についてみると約半数で監査役会議長を含み労資同数となっている。しかし22

表2 人事権の実際のタイプ

任命のための準備 雇用契約の締結	監査役会	委員会
監査役会	59(22%)	—
委員会	87(32%)	126(46%)

出所：Gerum, E.: *Das deutsche Corporate Governance-System*, Stuttgart 2007, S. 259.

%においては、資本側に重きが置かれている。ただし1979年の調査では、この割合は56%を占めていた¹¹⁾。

ゲルムは、監査役会と委員会の関係を表2のようにまとめている。

法律上は、人事権は監査役会全体にあるわけで、株式会社全体で見ると22%においてはそれが法律どおり実行されている。また32%においては、監査役会は人事権の核心、すなわち取締役の選任と任命の権限を保持しており、雇用契約の締結のみ委員会に委任している。しかし取締役の任命も委員会に委任し、監査役会ではそれを承認し、雇用契約も再び委員会でおこなうケースが46%存在する。これを過去の調査と比較すると人事に関しては委員会への委任がかなり進んでおり、監査役会自体の権限の空洞化がかなり進んでいる¹²⁾。また監査役会の規模が大きい経営者支配型の企業では、委員会への委任が多く、監査役会の規模の小さい古典的な所有者支配型の企業では、監査役会が人事権を保持している。さらに共同決定のおこなわれている企業では、委員会に人事権を委任することが多いため影響力はそれほど有効に行使されていない。

III 監査役会による同意権の留保

人事権と並び査役会の取締役会に対する影響力の一つに重要な意思決定事項に対する同意権の留保がある。株式法の111条4項2文によれば2002年以

11) Gerum (2007) S. 259.

12) Gerum (2007) S. 260.

降、取締役会によって計画された重要な業務については、監査役会の同意を必要とすると定められている。ゲルムは、この同意を必要とする業務に関して詳細な分析をおこない、監査役会の影響力について解明している。

それによると共同決定をおこなっている監査役会では94%において同意を必要とする業務が存在している。この数字は1979年の調査の63%と比較すると大幅に増加している。これは周知のように2002年の「透明性と開示のための法律」(Transparenz und Publizitätsgesetz, 以下 TransPuG と略記する)によって法律が改正され、強化されたためである¹³⁾。しかしまだ6%の企業においては株式法111条4項2文に定められた同意を必要とする業務が、規定されていないわけである。ところで同意権が留保されていることだけで監査役会に企業政策の権限があると結論づけることはできない。同意を必要とする業務の存在そのものは、かなり広範に及ぶ業務が列挙されていることを意味しているに過ぎないからである。

ゲルムによると業務数は、1979年の調査の8.4項目に比べ11.5項目に増えている¹⁴⁾。このことは、監査役会のフォーマルな影響力が取締役会の企業政策の活動や職能に関連した活動にまで実質的に拡大したことを意味している¹⁵⁾。また監査役会のフォーマルな影響力の増大は、同意権の留保の業務がどの機関で決定されるのかという点からも分かる。ゲルムによると現在、同意を必要とする業務のカタログの作成に監査役会の75%以上が関わっている。これは以前の調査に比べると大きな違いがある。1979年の調査によれば92%が定款に定められており、株主総会で決定されていた。したがって企業政策の権限が株主総会から監査役会に基本的に移ったことが確認できる。また監査役会の労働側代表にも同意を必要とする業務の議論と決定に関わる機会が存在する¹⁶⁾。

13) ヨーロッパ会社法第19条の規定は、これよりも弱く「監督機関は、自ら同意を必要とする業務を決定することができる」と定められている。

14) Gerum/Steinmann/Fees (1988), S. 73.

15) Gerum (2007) S. 266 f.

16) Gerum (2007) S. 267.

表3 同意を必要とする業務の存在

規定	2004年 全体 (N=272)	2004年 共同決定法 (N=254)	1979年 共同決定法 (N=281)
同意を必要とする業務	256(94%)	238(94%)	177(63%)
－カタログ	108(40%)	103(41%)	107(38%)
－カタログと一般条項	148(54%)	135(53%)	70(25%)
－一般条項のみ	3(1%)	3(1%)	32(11%)
－監査役会に対する禁止	—	—	4(2%)
－規定なし	13(5%)	13(5%)	68(24%)
源泉			
－一定款	48(18%)	47(19%)	197(70%)
－一定款と業務規則	144(53%)	133(52%)	
その内訳			
－一定款と監査役会の業務規則	55(38%)	54(41%)	—
－一定款と監査役会の業務規則 および取締役会の業務規則	34(24%)	30(23%)	—
－一定款および取締役会の業務規則	55(38%)	49(37%)	—
－業務規則	64(24%)	58(23%)	16(6%)
その内訳			
－監査役会の業務規則	32(50%)	32(55%)	9(3%)
－監査役会と取締役会の業務規則	17(27%)	15(26%)	—
－取締役会の業務規則	15(23%)	11(19%)	7(3%)
－規定なし	16(6%)	16(6%)	68(24%)

出所：Gerum, E.: *Das deutsche Corporate Governance-System*, Stuttgart 2007, S. 266.

ゲルムは、さらに同意を必要とする業務の内容を詳細に検討し、共同決定をおこなっている監査役会がどの程度、企業政策に影響をあたえることができるかについて分析をおこなっている。同意を必要とする業務をまず12の項目に整理し、それらの項目を戦略的計画、戦略的方策、職能別の政策に分類している。

戦略的計画に関しては共同決定をおこなっている監査役会が、取締役会の企業政策を統制できる可能性が1979年の調査と比較すると格段に増えている。特に企業戦略の核心である製品・市場コンセプトに関して50%以上の企業において同意義務が留保されている。また20%の企業において企業政策の変更

表 4 戦略的計画についての同意を必要とする業務

規定	2004年 全体 (N=272)	2004年 共同決定法 (N=254)	1979年 共同決定法 (N=281)
(1) 製品・市場コンセプト －企業戦略 －競争戦略	145(53%) 35(13%)	132(52%) 32(13%)	57(20%) －
(2) 組織構造 －(コンツェルンの)組織と 組織構造の基本的変更	55(20%)	51(20%)	－
(3) 計画事項 －全体計画・経済計画 －財務計画・投資計画 －計画からの逸脱	92(34%) 103(38%) 50(18%)	85(34%) 96(38%) 45(18%)	18(6%) 27(10%) 16(6%)

出所：Gerum, E.: Das deutsche Corporate Governance-System, Stuttgart 2007, S. 268.

に伴う企業やコンツェルンの組織構造の改変が同意を必要とする業務として定められている。しかし約半数の企業においては、取締役会によっておこなわれる企業戦略に対して公式に影響をあたえることは困難である。したがって共同決定をおこなっている株式会社の少なくとも40%において取締役会は、企業戦略に関して企業者の自由をほとんど制約されることはないし、またそれに関して監査役会による公式の監督がおこなわれることもない¹⁷⁾。

次に戦略的計画を実施に移す戦略的方策については、調査結果はかなり矛盾をはらんだものとなっている。「資本参加 (Beteiligung)」と「企業の分割 (Unternehmensteile)」等の意思決定に関しては、監査役会が実質的に関わっている。それに対して企業結合に関しては、調査した企業の30%のみが契約の締結について同意権を留保しているに過ぎない。したがって結合企業に関する業務については監査役会の立場はそれほど改善されていない。平均して約25%の企業で取締役会の方策に関して同意義務を持つにとどまっている。

17) Gerum (2007) S. 268 f.

表5 戦略的方策についての同意を必要とする業務

規定	2004年 全体 (N=272)	2004年 共同決定法 (N=254)	1979年 共同決定法 (N=281)
(4) 企業の分割			
- 設立、買収、売却、移転、 子会社の解散	147(54%)	133(52%)	58(21%)
- 支店、職場の拡張/移動	91(34%)	82(34%)	106(38%)
- 縮小	95(35%)	86(34%)	104(37%)
(5) 資本参加			
- 持分の買収、売却、減額	221(81%)	205(81%)	152(54%)
(6) 特許/ライセンス			
- 特許の取得、売却、ライセ ンスの取得、供与	14(5%)	13(5%)	15(5%)
(7) 企業結合			
- 企業の契約	81(30%)	73(29%)	29(10%)
- 結合企業の業務に関して	60(22%)	57(22%)	5(2%)
- 個々の業務に関して			
- 出資	24(9%)	24(9%)	—
- 会社の契約/企業の契約	21(8%)	21(8%)	—
- 資本の方策 (Kapitalmaßnahmen)	51(19%)	45(18%)	—
- 一般約款	59(22%)	52(21%)	—
- 組織の代表 (監査役、取 締役)	24(9%)	21(8%)	13(5%)
- 組織における投票	29(11%)	29(11%)	6(2%)
(8) 企業間ネットワーク/協力			
- 利益団体/協力協定	40(15%)	37(15%)	24(8%)
- 長期の契約	44(16%)	41(16%)	—
- シンジケート、カルテル	1(0%)	1(0%)	1(0%)

出所：Gerum, E.: *Das deutsche Corporate Governance-System*, Stuttgart 2007, S. 270.

また子会社の監査役会や取締役会への役員のパ遣に関しては、さらに同意権の留保はごくわずかにすぎない¹⁸⁾。

18) Gerum (2007) S. 269 ff.

表 6 職能別の政策 I についての同意を必要とする業務

規定	2004年 全体 (N=272)	2004年 共同決定法 (N=254)	1979年 共同決定法 (N=281)
(9) 実物投資			
－投資/投資引き揚げ	104(38%)	98(39%)	22(8%)
－土地に関する事項	187(69%)	174(69%)	143(51%)
－建築、改築	25(9%)	23(9%)	46(16%)
－その他の実物投資財	20(7%)	19(8%)	27(10%)
(10) 財務的事項			
－資本調達方策（株主総会の決議による）	14(5%)	14(6%)	－
－限定的増資	15(6%)	13(5%)	－
－有価証券	134(49%)	120(47%)	11(4%)
－信用供与（銀行の対役員信用を除く）	114(42%)	107(42%)	48(17%)
－信用受供	124(46%)	117(46%)	87(31%)
－貸付の保証	3(1%)	2(1%)	－
－社債の発行	77(28%)	72(28%)	101(36%)
－保証の引受	144(53%)	133(52%)	80(29%)
－リース契約	31(11%)	26(10%)	－
－リスクの監視	29(11%)	27(11%)	－
－大規模な財務的事項	37(14%)	35(14%)	－
－その他の財務的事項	9(3%)	9(4%)	－

出所：Gerum, E.: *Das deutsche Corporate Governance-System*, Stuttgart 2007, S. 272.

したがってゲルムによると戦略的方策に関しては親会社の監査役会はそれほど影響力を持っているわけではなく、コンツェルンの各取締役会にオートノミーがある。この点は、法学での議論とかなり違いがある。

職能別の政策に関しては、これらの業務が財務的手段やそれに伴うリスクと密接に関連するので同意を必要とすると規定されている場合が多い（表 6 参照）。したがって監査役会の監督機能はある程度改善されている。これは「企業領域におけるコントロールおよび透明性に関する法律（Gesetz zur Kontrolle und Transparenz in Unternehmensbereich, 以下 KonTraG と略記する）においてリスク・マネジメントの制度が要請されていることとも関連し

表7 職能別の政策IIについての同意を必要とする業務

規定	2004年 全体 (N=272)	2004年 共同決定法 (N=254)	1979年 共同決定法 (N=281)
(11) 人事的事項			
－人事の基本原則	14(5%)	14(6%)	－
－取締役の人事 (監査役の外部への委任)	81(30%)	75(30%)	4(1%)
－取締役会との業務	65(24%)	55(22%)	－
－業務代理権	77(28%)	72(28%)	83(30%)
－一般代理権／交渉代理権	71(26%)	64(25%)	64(23%)
－任意の給付についての基本 原則	51(19%)	46(19%)	8(3%)
－雇用契約 (一般)	36(13%)	33(13%)	10(4%)
－雇用契約 (給与)	10(4%)	10(4%)	20(7%)
－大量解雇	－	－	1(1%)
－その他の人事事項	12(4%)	10(4%)	13(5%)
(12) 法的事項			
－契約一般	34(13%)	30(12%)	22(8%)
－賃貸契約／賃貸借契約	35(13%)	33(13%)	14(5%)
－株主との法的事項	9(3%)	6(2%)	－
－債権放棄、贈与、寄付	19(7%)	16(6%)	－
－裁判手続	39(14%)	35(14%)	11(4%)
－和解	13(5%)	13(5%)	10(4%)
－株主総会の様式	10(4%)	10(4%)	－

出所：Gerum, E.: *Das deutsche Corporate Governance-System*, Stuttgart 2007, S. 274.

ている¹⁹⁾。実物財投資 (Sachanlage) についてみると土地の購入等の事項に関して同意権がかなりの程度で留保されている。財務的事項 (Finanzangelegenheit) に関しては、業務内容によってかなり異なるが、留保業務の増加が顕著である。これは企業の資本市場志向と関連しているように思われる。

人事的事項についてみると人事についての基本原則についての同意権留保が6%にすぎない点に注意する必要がある。したがって共同決定をおこなっ

19) Gerum (2007) S. 271.

表 8 同意を必要とする業務の頻度

2004年 全体 (N=272)		1979年 共同決定法 (N=281)	
1. 資本参加	81%	1. 資本参加	54%
2. 土地に関する事項	69%	2. 土地に関する事項	51%
3. 子会社	54%	3. 支店	38%
4. 企業戦略	53%	4. 社債の発行	36%
5. 保証契約	53%	5. 信用受供	31%
6. 有価証券	49%	6. 業務代理権	30%
7. 信用受供	46%	7. 保証契約	29%
8. 信用供与	42%	8. 包括代理権/商事代理権	23%
9. 投資/投資の引き揚げ	38%	9. 子会社	21%
10. 財務/投資計画	38%	10. 企業戦略	20%

出所：Gerum, E.: *Das duetche Corporate Governance-System*, Stuttgart 2007, S. 275.

ている監査役会が、事前に統制することは困難である。それに対して取締役会メンバーの付随的な業務、たとえば社外の監査役の委任等は、ドイツ・コーポレート・ガバナンス・コードクス (Ziffer 4.3.5) にもとづいて30%の企業で同意を必要とする業務としている。また法的な事項に関しては、KonTraG によるリスク・マネジメントにもとづいて過去と比較すると同意権の留保業務は一般的に増加している²⁰⁾。

また同意を必要とする業務の頻度を1979年と2004年で比較すると表 8 から明らかなように企業戦略と中心的な戦略の方策および土地の購入等の業務が同意を必要とする業務として重視されている。そして投資に関する事項、財務に関する事項がそれに続いている²¹⁾。

ゲルムは、クラスター分析によって調査結果を3つのクラスターに分類している。各クラスター内では、同意を必要とする業務は頻度にしたがって整理されており、限界値は50%に設定されている。すなわち2社に1社は、同意権を留保している場合である。

20) Gerum (2007) S. 273 ff.

21) Gerum (2007) S. 276.

表9 企業政策の権限についての類型

クラスター I (N=125=46%)		クラスター II (N=102=38%)		クラスター III (N=29=11%)		その他 (N=16=6%)
実物投資	98%	財務的事項	92%	人事的事項	79%	
持分	97%	持分	91%	財務的事項	59%	
人事的事項	97%	実物投資	86%	企業分割	34%	
財務的事項	96%	企業分割	69%	計画事項	24%	
結合企業	90%	人事的事項	49%	持分	24%	
企業分割	89%	計画事項	46%	結合企業	24%	
製品・市場コンセプト	86%	結合企業	41%	製品・市場コンセプト	14%	
計画事項	76%	製品・市場コンセプト	40%	企業間ネットワーク	7%	
法的事項	61%	法的事項	22%	法的事項	7%	
組織文化	34%	組織文化	12%	組織文化	3%	
企業間ネットワーク	31%	企業間ネットワーク	11%	特許	—	
特許	6%	特許	6%	実物投資	—	

出所：Gerum, E.: *Das deutsche Corporate Governane-System*, Stuttgart 2007, S. 277.

表9に示されているように取締役会の企業政策と職能に関する方策に関して監査役会が効果的に統制できるのは、クラスターIの企業に限られてくる。これらの46%の企業においては、共同決定をおこなっている監査役会は、広範に企業政策の権限を持っている。すなわち戦略的計画、戦略的方策、職能別の部分政策に関して十分な権限を持っている。ゲルムによると以前の調査では、これらの項目に関しては共同決定をおこなっている企業の4%においてしか監査役会の統制力が認められなかった。したがってこの間に、監査役会の企業政策の権限が格段に増加したことが確認できる²²⁾。

これに対してクラスターIIに分類された38%の企業においては監査役会は、戦略的計画に対しては同意権を留保していないし、また戦略的方策と職能別の政策に関しても部分的に同意権を留保しているに過ぎない。さらにクラスターIIIにおいては監督機能は、ますます弱いものとなる。単に財務的事項と人事的事項に関して同意権が留保されているに過ぎない。

22) Gerum (2007) S. 276.

IV 監査役会の協議権

株式法の90条に定められている取締役会の報告義務は、監査役会が協議し、あらかじめ統制するための前提である。取締役会は、監査役会に対して現在の業務と予定されている業務についてその全体を報告する義務がある（株式法90条1項）。またこのこととは別に監査役会は、いつでもさらに詳細な報告を取締役に求めることができる（株式法90条3項）。また定期的な報告以外にも重要な案件については即座に取締役会は監査役会議長に報告しなければならない（株式法90条1項3文）。

共同決定をおこなっている監査役会の協議権を実際に実現するためには、定款あるいは監査役会規則と取締役会規則に規定する必要がある。ゲルムによると共同決定をおこなっている株式会社の約40%において取締役会に対して情報に関する規則が存在しており、報告すべき情報の内容と回数が法律上の規定を上回って詳細に定められている。そのさい内容的には戦略的な計画について情報が要求されるよりもむしろ、戦略の方策や職能別の政策に関する詳細な情報が監査役会から求められ場合が多い。したがってこの場合には監査役会の中心的な役割より戦略的計画を監督することがはずされており、協議をとおして監査役会が行使できる影響力は、それほど強力なものであるとはいえない。

V 監査役会と委員会における意思決定過程と効率

1. 監査役会内の委員会

監査役会の意思決定局面には、招集や議案の作成、資料作成などの準備段階、決議段階、実施段階、統制段階がありゲルムはそれぞれの局面について詳細な分析をおこなっている²³⁾。この監査役会における意思決定過程は、株式法に定められているが（株式法107～110条、116条）、この規定は共同決定

23) Gerum (2007) S. 301 ff.

をおこなっている監査役会にも適用される。これらの強制力のある法的規定以外に各企業で自律的に規定を定めることもできる。そしてこれらの法的規定および自律的な規定は、監査役会の意思決定過程の効率に影響を与え、そしてこの意思決定過程の効率は、さらに意思決定の質に影響を及ぼすことになる（意思決定の効率）。そのさい監査役会においてどのような意思決定過程が形成されるかは、従業員の共同決定の影響力にとっても重要である。ゲルムは、このような問題意識にもとづいて委員会と監査役会においてどのように意思決定過程が形成されているかを分析している²⁴⁾。

監査役会の意思決定過程に影響をおよぼす委員会は、どれくらい設置されているのであろうか。ゲルムによると共同決定をおこなっている293社の91%において監査役会に委員会が設けられており、その委員会の数は623におよぶ²⁵⁾。そしてその内80%の委員会は、意思決定権限を保有している。1979年の調査によると委員会を設置している監査役会は39%にすぎず、格段の違いがある。このことは、1979年当時に比べ監査役会の仕事はかなり専門化したことを意味している。また監査役会には平均2つの委員会が設けられており、メンバーの数は3～4名である²⁶⁾。設置が特に多いのは、調整機能を担う幹部委員会（Präsidium/Präsidialausschuss）および監査委員会（Prüfungsausschuss）、人事委員会（Personalausschuss）などである。

また調査した約90%の株式会社において委員会について一般的な規定が定められており、1979年の39%と比較するとこの間に委員会の数は着実に増加し、制度的に整備されていることがわかる。ただ委員会の構成については、調査対象の86%において規定が無く、各社の監査役会に任されている。調査対象の約1/3の企業では委員会の構成において出資者側が優位を占めることが定款に定められている²⁷⁾。

またゲルムによると現在、監査役会の権限はかなりの程度、委員会に委任

24) Gerum (2007) S. 287.

25) Gerum (2007) S. 214 f., 289.

26) Gerum (2007) S. 215.

27) Gerum (2007) S. 301.

されており、その範囲は戦略的計画から戦略的方策、職能別の政策にまで及んでいる²⁸⁾。しかし監査役会の意思決定の効率を十分高める程には委員会が利用されてるわけではない。戦略的な計画を立案し、その実施の準備をするようなタイプの委員会は調査対象の委員会の23%を占めるにすぎず、大多数の委員会においては日常的な業務、たとえば取締役の雇用契約や監査役、取締役の信用の承認などの業務や監査の業務が主としておこなわれている。

2. 監査役会における意思決定局面

ゲルムは、すでに述べたように監査役会の意思決定過程について準備段階、決議局面、実施局面、統制局面に関して詳細な分析をおこなっているが、ここでは監査役会の影響力との関連で監査役会の開催回数と、監査役会への取締役の参加についてみることにする。開催回数についてみると上場企業では周知のように法律上、半年間に2回は開催されなければならない。しかし実際には、もう少し多く開催されており、ゲルムによると上場企業の平均開催回数は年5.3回である²⁹⁾。この数字は、過去25年の間にそれほど変化はしていない³⁰⁾。これに対して非上場企業は、監査役会の決議により半年に1回の開催にすることができ（株式法110条3項）、ゲルムによると調査して323社のうち約20%は、年2回しか開催しておらず、これらの多くは非上場企業である。この場合には、監査役会が取締役会と事前に協議したり取締役会をあらかじめ統制することはかなり困難である。

また監査役会への出席者に関しては、調査した企業の64%において取締役会メンバーの出席が自動的に認められている（1979年は31%）。この点に関してゲルムは、批判的である。取締役会メンバーが自動的に監査役会に出席すると監査役会意思決定の独立性が損なわれる点、特に取締役会メンバーの業績に関して議論しなければならない場合には矛盾が生じることになる。こ

28) Gerum (2007) S. 294 ff.

29) Gerum (2007) S. 304.

30) Bleicher (1987) S. 41 ff., Bernhard (1995) S. 311.

のように業務執行と監督を結合することは、取締役会に対する監査役会の立場、特に労働側代表の立場の弱体化につながる。統制には判断の独立性のみではなく、社会的な距離も必要である³¹⁾。

これと同じことは、委員会についても当てはまる。共同決定をおこなっている企業の約20%において取締役会メンバーの監査役会委員会への参加権が明示的に定められている。これは1979年の3%と比較するとかなりの増加である。それによって監査役会と取締役会の相互関係は強まるが、他方監督機能にとって重要であるオートノミーと取締役会との距離が失われることになる³²⁾。

3. 効率

ところで意思決定過程の効率は、情報ポテンシャルと相互作用ポテンシャルと時間効率によって決まる。最適な意思決定過程の枠組は、次の場合に存在する。すなわち定款や監査役会規則の規定にもとづいて広範な情報が適時に全ての監査役会メンバーに保証され、インテンシブな相互作用により客観的に基礎づけられた判断にもとづいて円滑に意思決定がおこなわれる場合である。このような視点から、ゲルムは情報ポテンシャル、相互作用ポテンシャル、時間効率にとって重要な要素を列挙している³³⁾。

まず情報ポテンシャルに関しては、つぎの3点が監査役会にとって重要である。

- 取締役会の報告義務が、法的な最小限度を超えて詳細に規定されていること。
- (少なくとも2週間前に) 監査役会の開催通知がおこなわれ、そのさい必要な書類と共に議案が明示されていること。
- 戦略的計画や戦略的方策に関して意思決定を準備する委員会が存在するこ

31) Gerum (2007) S. 306.

32) Gerum (2007) S. 318.

33) Gerum (2007) S. 321 f.

と。

また相互作用ポテンシャルに関しては、監査役会にとってつぎの5点が重要である。

- ・上場企業においては年4回以上監査役会が開催されること、また非上場企業では年2回以上開催されること。
- ・問題に関してインテンシブな協議と意思決定をおこなう委員会が設置されていること。
- ・定足数のためには監査役会メンバーの半数以上の参加が必要である。
- ・欠席の監査役会メンバーに対して文章、電話あるいは他のコミュニケーション手段による意思決定への参加が保証されていること（多様な議決）。
- ・膠着状態の場合、第2票目を議長が投票する前に新たに議論がおこなわれること。

さらに時間効率に関してはつぎの7点が重要である。

- ・上場企業においては年4回以上監査役会が開催されること、また非上場企業では年2回以上開催されること。
- ・監査役会における意思決定を迅速におこなうために意思決定を準備し、場合によっては意思決定の権限を持つ委員会を設置すること。
- ・定足数のためには監査役会メンバーの半数以上の参加で十分であること。
- ・監査役会の意思決定において多様な決議が可能であること。
- ・回議（Umlaufverfahren）において特別な決議が可能であること。
- ・企業の定款において延期の理由が定められていないこと。
- ・可否同数の場合、監査役会議長が第2票目を投じることによってその会議で意思決定できること。

ゲルムは、これらの各項目の指標がどの程度存在するかにもとづいて監査役会の効率ポテンシャルを分析している。

この調査結果により、ゲルムは意思決定の効率を上げるような規定が十分に整備されていないことを明らかにしている。たとえば情報ポテンシャルに関しては共同決定をおこなっている監査役会の254社中5社（2%）において

表10 監査役会における意思決定過程の効率ポテンシャル

規則	2004年 全体 (N=272)	2004年 共同決定法 (N=254)
情報ポテンシャル		
－ 0	114(42%)	102(40%)
－ 1	107(39%)	104(41%)
－ 2	46(17%)	43(17%)
－ 3	5(2%)	5(2%)
利用度 (平均)	26%	27%
相互作用ポテンシャル		
－ 0	29(11%)	24(9%)
－ 1	107(39%)	98(39%)
－ 2	99(36%)	97(38%)
－ 3	26(10%)	24(9%)
－ 4	11(4%)	11(4%)
－ 5	－	－
利用度 (平均)	31%	32%
時間効率		
－ 1	－	－
－ 2	5(2%)	4(2%)
－ 3	48(18%)	46(18%)
－ 4	101(37%)	95(37%)
－ 5	86(32%)	79(31%)
－ 6	29(11%)	27(11%)
－ 7	3(1%)	3(1%)
利用度 (平均)	48%	48%

出所：Gerum, E.: *Das deutsche Corporate Governance-System*, Stuttgart 2007, S. 323.

しか3つの指標を満たしておらず、これら指標の利用度 (Ausschöpfungsrate) は、平均27%にしかすぎない。この結果は、つぎのことを意味している。すなわち取締役会は十分な情報を準備しておらず、実際は法的な最小限度を超えるものではなく、監査役会のための情報はかなり遅れ気味で、また必要な書類は必ずしも全部そろっているというよりはむしろ不十分であること。ま

た戦略的問題に対して意思決定を準備するような委員会が設けられていないことを意味している³⁴⁾。さらに相互作用ポテンシャルの利用度の平均は32%である。ゲルムは、監査役会の回数、多様な決議など相互作用に関しても改善が必要であると指摘している。これに対して時間効率の利用度の平均は、48%である。

ゲルムは、クラスター分析により意思決定過程の効率ポテンシャルの現実的な類型を3つにわけている。クラスターⅠ(19%、51社)は、情報ポテンシャルの利用度が高く、相互作用と時間効率は平均的、あるいはそれ以下の場合である。クラスターⅡ(26%、70社)は、情報の準備が平均的、あるいはそれ以下であるのでスムーズな意思決定のために監査役会においてインテンシブな協議と議論がおこなわれる場合である。クラスターⅢ(56%、151社)は、時間効率が平均的ではあるが、情報と相互作用が欠けている場合である。この場合どのように有効な意思決定をおこなうかについては、未解決のままである。

4. 監査役会の影響ポテンシャル

共同決定をおこなっている監査役会の影響ポテンシャルを分析するさい、ゲルムは監査役会の持つ企業政策の権限と意思決定過程における効率ポテンシャルという2つの指標を組み合わせることによって解明している。監査役会の権限が強いかかわらず、効率ポテンシャルが弱い場合もあれば、効率ポテンシャルは高いが、権限が弱い場合もある³⁵⁾。企業政策の権限については、3分類のクラスター分析をそのまま用いている。また意思決定過程の効率ポテンシャルについてはその利用度を1から0までを4分割している。3つの効率ポテンシャルが完全に利用し尽くされる場合を1とし0に近づくにしたがって効率ポテンシャルは徐々に低下することになる。両者を組み合わせた調査結果は、表11のとおりである。

34) Gerum (2007) S. 324.

35) Gerum (2007) S. 329.

表11 監査役会の影響ポテンシャル

企業政策の権限 効率のポテンシャル	クラスター I	クラスター II	クラスター III	その他IV
A 1.00 ≥ 0.75	—	—	—	—
B 0.75 ≥ 0.50	22(8%)	15(6%)	8(3%)	1(0%)
C 0.50 ≥ 0.25	72(26%)	72(26%)	14(5%)	8(3%)
D 0.25 ≥ 0.00	31(11%)	15(6%)	7(3%)	7(3%)
計	125(46%)	102(38%)	29(11%)	16(6%)

出所：Gerum, E.: *Das deutsche Corporate Governance-System*, Stuttgart 2007, S. 330.

これによれば監査役会の影響ポテンシャルが十分に利用されているのは共同決定をおこなっている監査役会の8%にしか過ぎない。したがって監査役会による取締役会の監督は、まだまだ不十分であると指摘している。これは監査役会に企業政策に関する権限が欠けているからではなく、意思決定過程が十分に組織されておらず、また意思決定過程の組織に矛盾があるためである。たとえば意思決定過程の組織において情報ポテンシャルや相互作用ポテンシャルが十分に利用されていない場合である。情報が不足している場合には、体系的に成果のある意思決定をおこなうことは困難である³⁶⁾。ところでゲルムは、監査役会の影響ポテンシャルを上記のマトリックス上に指数化している。

この表で領域D IVでは同意義務のある業務は存在せず、また効率の水準もかなり低い。したがってポテンシャル値は0である。逆に領域A Iでは影響ポテンシャルは最も高く、その値は9である。中間的な場合、すなわち職能別の部分政策に関しては同意権を留保することによって統制しており、また意思決定過程に障害がない場合の指数を4.5としている。それにもとづいて他の領域の指数が割り当てられている³⁷⁾。

ゲルムの調査結果によると調査対象の全企業の相加平均の値は、4.7であ

36) Gerum (2007) S. 331.

37) 詳細については、Gerum (2007) S. 332 f. 参照。

表12 監査役会の影響ポテンシャルの等級

企業政策の権限 効率のポテンシャル	I	II	III	IV
A	9	6	4	3
B	8	5	3	2
C	7	4	2	1
D	5	2	0	0

出所：Gerum, E.: *Das deutsche Corporate Governance-System*, Stuttgart 2007, S. 332.

り、影響力最大の値9をはるかに下回るだけではなく、中間的な場合の値4.5をわずかに超えるに過ぎない。また共同決定企業の相加平均も4.8にしか過ぎない。この点に関してゲルムは、法的な株式会社の規定とは異なり実際の監査役会の影響ポテンシャルはかなり弱いと指摘し、監査役会の影響ポテンシャルを改善するためには、まず意思決定過程の効率の水準を上げ、その後、同意を必要とする業務の企業戦略上の質を向上させる必要があると主張している。

VI 労働側の共同決定ポテンシャル

監査役会における労働側の共同決定ポテンシャルを評価するさい、ゲルムは監査役会の持つ企業政策の権限と監査役会の意思決定過程における権力分配の指標という2つの側面から分析している。この2つの側面を組み合わせることにより監査役会の労働側の共同決定ポテンシャルの全体像をつかむことができる。

まず監査役会における権力の分配について分析する場合、つまり労働側が自分たちの利害を意思決定過程に持ち込み、実現できるかを分析する場合、ゲルムは労働側に不利となる指標として次の7つをあげている³⁸⁾。

- ・監査役会議長の代理として資本側から第2の副議長が任命される場合。

38) Gerum (2007) S. 327.

- ・資本側代表に重きを置いた委員会や資本側代表からのみ構成される委員会
が設置される場合。
- ・監査役会議長の判断ですでに決まっている議題を変更する可能性がある場
合。
- ・資本側に一方的に有利な規定により決議が阻害される場合。
- ・監査役会議長の欠席により決議が延期される場合。
- ・監査役会議長の第2票目がやむなく投じられる場合。
- ・守秘義務が基本的に強化される場合。

これらの指標は、監査役会の意思決定過程において労働側の共同決定ポテンシャルを制約する働きがある。したがってこれらの指標が存在しない場合が共同決定にとって最も望ましく、また規制の指標の数が増えるにしたがって労働側の不利益が増し、労働側の影響可能性は弱まることになる。

また監査役会の企業政策の権限に関してみると、すでに述べたようにクラスターⅠにおいては監査役会は、広範に企業政策の権限を持っている。すなわち戦略的計画、戦略的方策、職能別の部分政策に関して十分な権限を持っている。これに対してクラスターⅡにおいては監査役会は、戦略的計画に対しては同意権を留保していないし、また戦略的方策と職能別の政策についても部分的に同意権を留保しているに過ぎない。さらにクラスターⅢにおいては監督機能は、ますます弱いものとなり、財務的事項と人事的事項に関して同意権を留保しているにすぎない。またクラスターⅣにおいては同意義務を必要とする業務がないため企業政策の権限を監査役会は持っていない。

表13からも明らかなように共同決定をおこなっている株式会社の20%は、理想的であり（AⅠ）、監査役会は企業政策を完全に監督することができ、意思決定過程における労働側の同権が受け入れられている。これは以前は281社のうち2社（1%）にしかすぎなかった³⁹⁾。これは、監査役会の企業政策に関する権限がこの間にかなり増大したことにより共同決定ポテンシャル

39) Gerum/Steinmann/Fees (1988) S. 122.

表13 監査役会における労働側の共同決定ポテンシャル

企業政策の権限 意思決定 過程の権限の配分	クラスター I	クラスター II	クラスター III	クラスター IV
	A 規則 0	50(20%)	28(11%)	6(2%)
B 規則 1	53(21%)	35(14%)	6(2%)	6(2%)
C 規則 2	10(4%)	19(7%)	11(4%)	4(2%)
D 規則 3以上	5(2%)	10(4%)	5(2%)	—
全体	118(46%)	92(36%)	28(11%)	16(6%)

出所：Gerum, E.: *Das deutsche Corporate governance-System*, Stuttgart 2007, S. 335.

ルが高まったことと関連している。これに対してD IからD IIIの8%の企業においては監査役会自体が無力化されているため、意思決定過程における労働側の立場はかなり弱い。ただし1979年の割合12%よりは減少している。監査役会の権限と意思決定過程の権力分配は、相関関係にあり、監査役会の権限がうまく機能している場合には意思決定過程もフェアに形成されており、逆に監査役会に権限がない場合には差別的な規制が増大する傾向がある。

共同決定のポテンシャルを監査役会の影響ポテンシャルと同じ手法で分析すると次のようになる。最もポテンシャルが高い数値を9とし、最も低い場合を0とするならば、影響のない中立的な場合の標準値は、4.5である。ゲルムによると2004年の調査では中央値は6.0であり、相加平均（算術平均）は、5.9である。これを1979年と比較すると1979年の中央値は4.0であり、相加平均は3.7であった。1979年の数値が中立的な場合の標準値4.5を下回っていたのに対し、2004年の数値はそれを上回っている。ただしゲルムによればこれは監査役会において共同決定がかなり受け入れられている結果ではなく、2002年以降、法的政策が強化され、同意を必要とする業務がかなり新たに作られたためである⁴⁰⁾。

40) Gerum (2007) S. 336, 株式法111条4項2文参照。

VII 結

以上ゲルムの実証研究のうち監査役会の権限と共同決定を中心に検討してきたが、共同決定をおこなっている監査役会の取締役会に対する影響力は、人事権と同意権の留保等の組織権にもとづいて行使される。ゲルムの調査によれば取締役に対する監督の前提条件は、かなり改善されている。ただし、取締役の選任と解任が監査役会内の委員会に権限が移ることによって人事権それ自体は強められたが、逆に監査役会全体としての人事についての権限は弱体化したことになる。

これに対して監査役会の企業政策に対する権限は、2002年に TransPuG が制定されたことによりかなり強められた。今日、監査役会の46%において企業政策上重要な事項に関して同意権留保のカタログが規定されているので取締役会の企業政策の意思決定に対して有効な統制をおこなうことができる。それにともない労働側の共同決定ポテンシャルも1979年の調査よりは改善されている。

これまで共同決定に関しては節目、節目で様々な実証研究がおこなわれてきた。1960年代のブルーメ (Blume, O.) やフォイクト (Voigt, F.) の調査、1970年代のヴィッテ (Witte, E.) やゲルム/シュタインマン/フェースの研究など1990年代はじめまで続く⁴¹⁾。今回のゲルムの調査はこれら過去の実証分析を踏まえて展開されており、共同決定の効率にまで踏み込んだ詳細な実証研究である。その意味では2000年代の共同決定の実態を知る意味で貴重な研究である。今後これをもとにドイツのコーポレート・ガバナンスの現実と発展方向を EU 全体の動きとの関連で究明してゆきたい。

(筆者は関西学院大学商学部教授)

41) 海道 (2005) 第7章参照。

参考文献

- Baums, Theodor (Hrsg.) (2001): *Bericht der Regierungskommission Corporate Governance*, Köln.
- Bertelsmann Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung (1998): *Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen – Bilanz und Perspektiven, Bericht der Kommission Mitbestimmung*, Gütersloh.
- Gerum, Elmar (2007): *Das deutsche Corporate Governance-System – Eine empirische Untersuchung*, Stuttgart.
- Gerum, E./Steinmann, Horst/Fees, Werner (1988): *Der mitbestimmten Aufsichtsrat*, Stuttgart.
- Köstler, Roland/Zachert, Ulrich/Müller, Matthias (Hrsg.) (2006): *Aufsichtsratpraxis – Handbuch für Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat*, 8. Aufl., Frankfurt a. M.
- Lutter, Marcus/Krieger, Gerd (2002): *Rechte und Pflichten des Aufsichtsrats*, 4. Aufl., Köln.
- 海道ノブチカ (2005) 『ドイツの企業体制——ドイツのコーポレート・ガバナンス——』森山書店。