

ドイツの取締役会の特徴

—ゲルムの実証分析を中心として—

海 道 ノ ブ チ カ

I 序

株式会社の発展に伴い専門経営者が出現し、その権限の行使、それに対するガバナンスが問題となるが、ドイツでは周知のように二元制のトップマネジメント組織をとっており、業務執行機能を担う取締役と監督機能を担う監査役会が組織的に分かれている。取締役は会社を代表して自己の責任において業務執行を担当することになる（株式法76条1項）。そのさいドイツでは共同決定制度のもとで取締役の業務執行を出資者側と労働者側が監査役会をとおしてガバナンスすることになる。取締役は、企業者としての役割を担っているが、しかしその権限は「無制限」ではなく株式会社では取締役と監査役会と株主総会との間で権限が複雑に絡み合っている。

監査役会と取締役の関係は株式法84条、90条および111条において規定されている。まず監査役会には取締役の任免権があり（株式法84条）、また取締役は計画された企業政策や企業計画の基本的な問題点、業務の進行状況や収益性、流動性について監査役会に報告しなければならない（株式法90条）。そしてこれらの情報が監査役会による取締役の監督や協議（Beratung）の基礎となっている（株式法111条）。そのさい監査役会による統制の根拠となるのが同意を必要とする業務の存在である（株式法111条4項2）。しかし同意を必要とする業務は、けっして監査役会の業務執行を可能とするものではなく、ゲルム（Gerum, E.）によると企業政策上重要な案件について単にネガ

ティブな意思決定権限を意味するにすぎない (Gerum 2007, S. 115f.)。法律上、監査役会は直接業務執行を行うことはできないからである (株式法111条4項1)。

ここではゲルムの実証研究に基づいてコーポレート・ガバナンスの対象となるドイツの取締役会の具体的な姿をその組織、構成および取締役の報酬を中心に描くことにする。また日本の取締役会と比較することによりドイツの特徴を明確にしたい。

ゲルムがドイツの巨大企業のコーポレート・ガバナンス・システムを解明するために調査対象に選んだのは DAX の25社と MDAX の46社と 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 (Gerum 2007, S. 57f.)。ゲルムの行った調査年度は2004年であるため、その後の EU レベルおよびドイツにおけるコーポレート・ガバナンス改革については直接、言及されていないが、ここではその後の動向についてもできる限りふれることにする。

II 取締役会の組織

1. 規模と組織構造

取締役会は、法律上は1名あるいは数名から構成されるが (株式法76条2項)、共同決定のおこなわれている株式会社では労務担当取締役 (Arbeitsdirektor) がおかれるので少なくとも2名以上で構成されることになる (共同決定法33条)。実際には取締役会の人数は企業規模やそれに必要な経営者の数によって決まってくる。また製品の多様性、テクノロジーの発展の程度など企業活動の複雑性によっても規定されてくる (Gerum 2007, S. 117)。1979年と比較した2004年の取締役会の規模は、図表1のとおりである。

1979年と比較すると取締役会の規模は、若干小さくなっている。いずれに

図表1 取締役会の規模

取締役の人数	2004年 全体 N=387	2004年 共同決定企業 N=347	1979年 共同決定企業 N=281
2名以下	42(11%)	37(12%)	18(6%)
3-4名	178(46%)	156(45%)	112(40%)
5-6名	99(26%)	88(25%)	92(33%)
7-8名	52(13%)	50(14%)	38(13%)
9-10名	11(3%)	11(3%)	13(5%)
11名以上	5(1%)	5(1%)	8(3%)
平均	4.7	4.8	5.1

出所：Gerum 2007, S. 122, Tab. 5.1

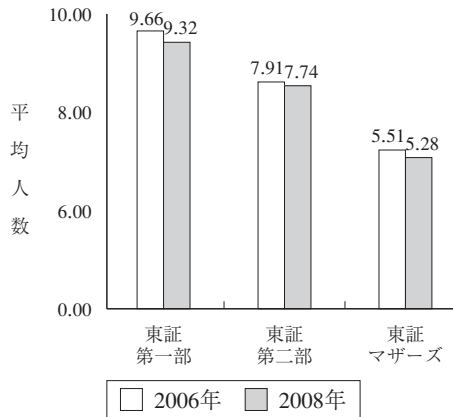
しるドイツでは、取締役の人数は平均5名程度であり、日本の取締役会の人数とはかなり異なる。この調査では、取締役の人数の最小は1名であり、最大は24名であった。8名以上の規模の大きな取締役会は、国際的な企業やパートナーが多数いる監査会社にみられた (Gerum 2007, S. 121f.)。

この点を日本と比較するとここ数年の間に日本では取締役会の規模は大幅に減少したが、取締役会の地位が内部昇進のポストとしての性格を持つためドイツと較べると取締役の数は依然として多い。東京証券取引所発行の「東証上場会社 コーポレート・ガバナンス白書 2009」によると1社あたりの取締役の人数は、東証上場会社全体 (2,378社) で1社あたり平均8.68名である。取締役の人数の減少傾向にもかかわらず、21名以上の会社も20社存在し、うち10社では社外取締役がいない状況にある。

市場区分ごとにみても東証第一部 (1,717社) で、1社あたり9.32名、東証第二部 (466社) では7.74名で、東証マザーズ (195社) では5.28人である。また売上高の多い企業ほど (すなわち規模の大きい企業ほど) 1社あたりの取締役の人数は多いという傾向が顕著に見られる (東京証券取引所 2009、17ページ)。

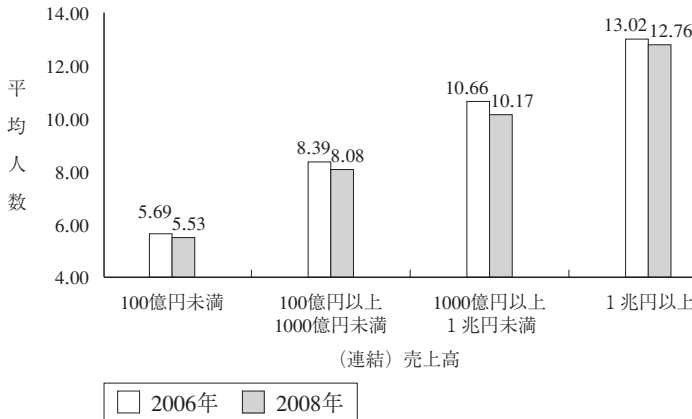
ところで次にドイツの取締役会内部の分業形態についてみると以下のような特徴がある (Gerum 2007, S. 123)。一般にドイツの組織論では組織を構成

図表 2 取締役の人数(市場区分)



出所：東京証券取引所 2009、18ページ

図表 3 取締役の人数(売上高)



出所：東京証券取引所 2009、18ページ

組織と過程組織の2つの視点より考察するが、構成組織の視点から取締役会内部の分業関係をみると職能別に分業が行われている取締役会、部門別に分業が行われている取締役会、地域別に分業が行われている取締役会の3つが

ある。

ゲルムによるとどのような形態の取締役会組織を選択するかは、戦略と密接に関連している。大規模な株式会社では、約2/3の企業で職能別に分業が行われている取締役会を採用している (Gerum 2007, S. 124)。そのうち89%は多角化をほとんど行っていない企業であり、経営戦略として単一の製品が支配的な製品を生産している企業である。また逆に部門別に分業が行われている取締役会を採用している企業の91%は多角化戦略をとっており、さまざまな製品を生産している。地域別に分業の行われている取締役会を採用している企業は、それほど多角化を行っておらず、地域の顧客に密接したサービスを提供している企業が多い (Gerum 2007, S. 125)。また国際的に活動している企業においても地域別に分業を行っている取締役会が採用されている。

2. 取締役会会長の権限

次にゲルムは、取締役会会長の権限を取締役会内部と対監査役会および対外部関係について考察している。そのさいゲルムは、取締役会会長に関して Vorstandsvorsitzende と Vorstandssprecher を区別している。DAX 企業の90%で Vorstandsvorsitzende を採用しており、10%で Vorstandssprecher を採用している。Vorstandsvorsitzende に関しては、任命権は法律上監査役会にあるが (株式法84条2項)、Vorstandssprecher に関しては法的規定はない。ただし定款に定められている場合には、監査役会に任命権がある (Germ 2007, S. 131)。ここでは両者を共に取締役会会長として同義に扱うことにする。

取締役会会長が取締役会内部においてどのような権限を持っているかについては、定款と取締役会規定を見る必要がある。ゲルムによると共同決定をおこなっている企業 (257社) の内5%で取締役会規定に取締役会会長の指令権 (Richtlinienkompetenz) が認められている。この指令権に基づいて会長は取締役会の戦略的方針を一人で決めることができる。このような規定は、以前には存在しなかったものであり、会社の管理は取締役全体にあると規定

している株式法76条（株式会社の管理）と矛盾するし、労務担当取締役の権限は他の取締役と同等であるという共同決定法の規定とも対立する（Gerum 2007, S. 133）。ただしこのような企業は、12社のみで他の245社（95%）に関しては指令権については全く規定されていない。

また取締役会内部において分業が行われているので所管事項間での調整が必要となってくるが、この点に関しては取締役会会長よりはむしろ取締役全体に調整の権限が認められている。さらに業務管理（Geschäftsführung）の調整に関しては146社（60%）において会長に権限があり、103社（40%）では規定がなかった。1979年当時と比べると取締役会会長の権限がかなり増加している。対外部関係に関しては、75%において会社定款に会社を代表するのは取締役全体である規定されている。したがって取締役会会長が会社を代表しているわけではない（Gerum 2007, S. 136）。

Ⅲ 取締役会の構成

1. 取締役の性別と国籍

取締役は、企業者としてのファンクション（Unternehmerfunktion）を持っているので企業成果にとっては重要なヒューマン・リソースである。そこで取締役会がどのように構成されているかが鍵となるが、ゲルムはこの点を取締役の性別、国籍、年齢、教育歴および選任の形態から分析している（Gerum 2007, S. 138）。性別、国籍、平均年齢は図表4に示されている。

この表からも明らかなようにドイツの大規模株式会社においては男性の取締役が圧倒的に多い。女性の取締役は依然として少数派（2%）であり、サービス業に8名と製造業に7名いるにすぎない。また取締役会会長は皆無である。女性の昇進に関しては1990年代からの管理職への女性の登用促進プログラムが実施されているにもかかわらず、能力があっても目に見えない障害や差別（Glass Ceiling）が存在する（Gerum 2007, S. 139）。

また企業活動の国際化や国際的な資本結合の進展によりドイツの大規模株式会社においてもその構成が国際化している。同じく図表4に示されている

図表4 取締役の性別、国籍、平均年齢

メルクマール	2004年 全体		2004年 共同決定企業	
	取締役会構成員 N=759	取締役会会長 N=181	取締役会構成員 N=615	取締役会会長 N=141
性別				
・女性	15(2%)	—	10(2%)	—
・男性	744(98%)	181(100%)	605(98%)	141(100%)
国籍				
・ドイツ	673(87%)	163(90%)	548(89%)	129(91%)
・外国 内訳	86(13%)	18(10%)	67(11%)	12(9%)
・アジア	1(1%)	—	1(1%)	—
・ヨーロッパ	61(71%)	14(78%)	50(76%)	10(84%)
・北アメリカ	16(19%)	3(17%)	10(15%)	1(8%)
・パシフィック	1(1%)	—	1(1%)	1(8%)
・その他	7(8%)	1(5%)	5(7%)	—
平均年齢	51	53	52	53

出所：Gerum 2007, S. 140, Tab. 5.12

ように取締役の87%はドイツ国籍であり、また取締役会会長に関しては90%がドイツ国籍である。外国籍の取締役の割合は13%であり、取締役会会長に関しては10%である。これらの外国籍の取締役あるいは会長の多くはヨーロッパの出身であり、特にドイツ語圏であるオーストリア、スイスの割合が多い。さらにドイツ人の経営者がそのキャリアの中で長期にわたり国外で活動し、市場や文化について特別な知識を習得する機会が多いのも特徴的である。取締役の37%が、外国の大学の出身であるか外国勤務の経験がある（Gerum 2007, S. 140）。

取締役の平均年齢は51歳であり、会長はややそれよりも高い。このことはドイツの大企業においてキャリアの形成が比較的長期にわたることを示している。35歳以下の取締役のいる会社は、3社にすぎなかった。また60歳以上の取締役は69名であり（9%）、会長に関しては26名（14%）が60歳以上、2名が65歳以上であった（Gerum 2007, S. 141）。

2. 教育歴と選任形態

教育歴に関しては、職業教育のウエイトが減少しているのに対して大学教育の重要性が高まっていることが分かる（図表5参照）。職業教育の修了者は24%であるが、その内約80%は、商学系の職業教育を受けている。

図表5 取締役の教育歴

メルクマール	2004年 全 体		2004年 共同決定企業	
	取締役会構成員 N=759	取締役会会長 N=181	取締役会構成員 N=615	取締役会会長 N=141
職業教育				
・職業教育なし	484(76%)	116(76%)	394(76%)	95(79%)
・職業教育	155(24%)	37(24%)	122(24%)	25(21%)
内 訳				
・商業系	120(77%)	30(81%)	94(77%)	20(80%)
・工学系	21(14%)	6(16%)	18(15%)	4(16%)
・自然科学系	2(1%)	—	—	—
・その他	12(8%)	1(3%)	10(8%)	1(4%)
大学教育				
・大学教育なし	50(8%)	15(10%)	42(8%)	10(8%)
・大学教育	588(92%)	138(90%)	474(92%)	110(92%)
内 訳				
・経済科学	275(47%)	58(43%)	218(46%)	43(39%)
・工 学	134(23%)	47(34%)	116(24%)	40(36%)
・法 学	71(12%)	18(13%)	62(13%)	17(15%)
・自然科学	52(9%)	8(6%)	39(8%)	6(5%)
・情報/数学	36(6%)	6(4%)	26(5%)	4(4%)
・精神科学	16(3%)	—	13(3%)	—
・医 学	4(0%)	1(0%)	—	—
博士学位				
・学位なし	470(62%)	104(58%)	371(60%)	77(55%)
・博士学位	289(38%)	77(42%)	244(40%)	64(45%)

出所：Gerum 2007, S. 143, Tab. 5.13

大学教育に関しては圧倒的に経済科学（47%）の修了者が多く、それに次いで工学・自然科学（38%）、法学（12%）が多い。取締役会会長に関して

は経済科学と工学・自然科学の割合は、ほぼ同じである。また博士学位の取得者は、取締役の約40%である。80年代の約60%や90年代の約50%と比較するとやや減少傾向にある（Gerum 2007, S. 142）。

また選任形態についてみるとドイツの大企業では伝統的に内部からの登用が多い（64%）。このことは、取締役に任命されるにはその企業独自の知識を持っていることが重要であることを意味している。取締役の候補者は、キャリアを積むさいにその企業独自の経営的、技術的ノウハウや人的なネットワークを構築するだけでなく、企業文化も体得することが必要となる。

図表 6 取締役の選任形態

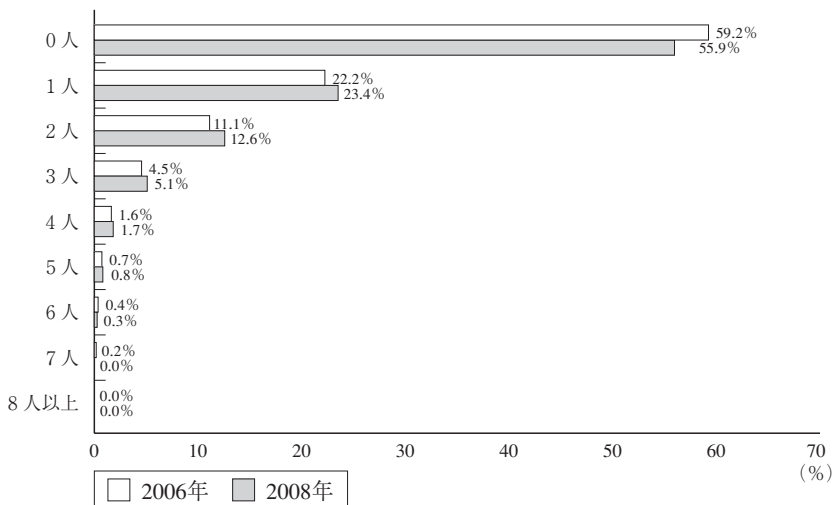
メルクマール	2004年 全 体		2004年 共同決定企業	
	取締役会構成員 N=759	取締役会会長 N=181	取締役会構成員 N=615	取締役会会長 N=141
選任形態				
－情報なし	103 (14%)	19 (11%)	91 (15%)	18 (13%)
－選任形態既知 内 訳	656 (86%)	162 (89%)	524 (85%)	123 (87%)
－内部から	423 (64%)	87 (54%)	346 (66%)	66 (54%)
－外部から	233 (36%)	75 (46%)	178 (34%)	57 (46%)

出所：Gerum 2007, S. 145, Tab. 5.14

外部からの選任（36%）は、企業戦略が変更され、その企業に技術や市場に関する知識やノウハウが存在しない場合に見られる。また企業危機の場合に外部から選任することがある。これに対して取締役会会長に関しては、その企業の固有の知識よりもむしろ経営者としての一般的な能力が求められるため外部からの選任の割合が、一般的な取締役の割合よりも高い（46%）。以上の調査からゲルムはドイツの大企業の取締役の特徴として、経済科学か工学・自然科学の修得者で内部出身者である点をあげている（Gerum 2007, S. 146）。

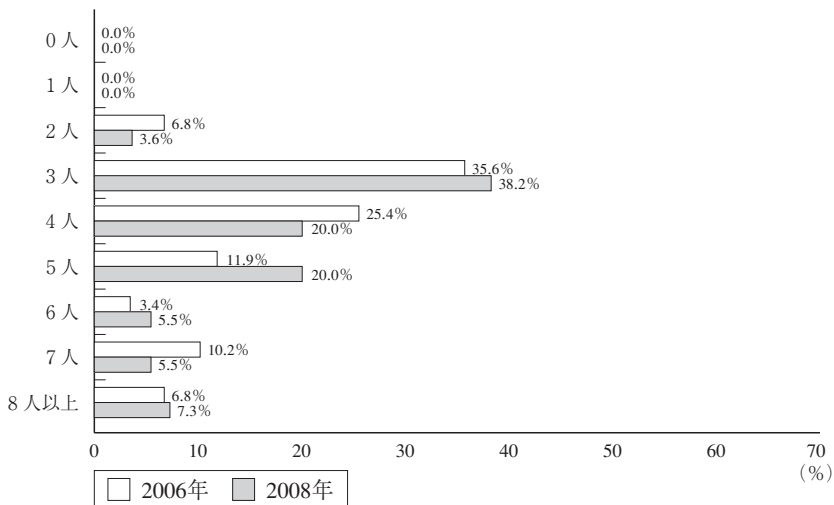
この内部からの選任と外部からの選任について日本と比較してみよう。社外取締役を外部からの選任と理解すると東京証券取引所の「東証上場会社

図表7 日本での社外取締役の人数（監査役設置会社）



出所：東京証券取引所 2009、19ページ

図表8 日本での社外取締役の人数（委員会設置会社）



出所：東京証券取引所 2009、19ページ

コーポレート・ガバナンス白書 2009」に基づけば外部からの選任状況はドイツと比較するとさらに低い。社外取締役の1社当たりの平均人数は、東証上場会社については0.86人であり、内訳は大多数を占める監査役設置会社では0.78人、委員会設置会社では4.47人である。委員会設置会社では会社法上、各委員会において委員の過半数が社外取締役であることが義務づけられているため（会社法400条3項）、監査役設置会社より人数が多くなっている（東京証券取引所 2009、18ページ）。監査役設置会社と委員会設置会社の社外取締役の人数に関しては図表7と図表8に示されている。

IV 取締役の報酬

1. ドイツ・コーポレート・ガバナンス規準に基づく開示

コーポレート・ガバナンスの議論において取締役の報酬に関しては、報酬の構成と額および株主やその他のステイクホルダーに対する所得の透明性と説明義務が問題となる。ゲルムは、2004年時点の上場企業181社について調査している。この調査時点では企業は、取締役の報酬の総額のみを開示する義務を負っているに過ぎなかったが（Gerum 2007, S. 152）、ドイツでは上場企業を対象とする自主規制として2002年2月にドイツ・コーポレート・ガバナンス規準（Deutscher Corporate Governance Kodex, DCGK）がティッセン・クルップ社の監査役会会長クロムメ（Cromme, G.）を委員長とする「ドイツ・コーポレート・ガバナンス規準政府委員会」によって定められた。そして同委員会は、2003年5月に取締役の報酬について個別開示を勧告（Empfehlung）している。勧告に関しては「遵守または説明」（comply or explain）の原則が適用されるので、個別開示をしない場合には上場企業はその理由を説明しなければならないことになる。

この勧告によると取締役の報酬に関しては、コンツェルン決算書の付属明細書（Anfang）において報酬の固定部分（erfolgsunabhängige Komponenten）と成果に応じた変動部分（erfolgsbezogene Komponenten）と（ストックオプションのような）長期のインセンティブ作用をもつ部分（Komponenten mit

langfristiger Anreizwirkungen) に区分して明示し、かつ取締役それぞれについて個別に表示することが求められている (DCGK, Ziffer 4.2.4)。ちなみに2009年6月18日からの新しい版ではインセンティブ部分は削除され固定の報酬部分 (fixe Vergütungsanteile) と変動の報酬部分 (variable Vergütungsanteile) に区分して開示しなければならないと規定されている (DCGK, Ziffer 4.2.4, 4.2.5 in der Fassung von 18. Juni 2009)。

2003年の改正の背景としては経営者の報酬の個別開示が国際標準となりつつあり、欧州委員会の「行動計画」(2003年5月)においても個別開示が要求されている点をあげることができる (正井 2009b, 61ページ)。またこの行動計画に基づいて欧州委員会は2004年12月に「上場企業の取締役の適正な報酬について」という勧告を出し、その中で報酬についての個別開示を求めている (海道 2008, 108ページ以下)。

ドイツ・コーポレート・ガバナンス規準の準拠状況についての調査結果は図表9に示されている。

図表9 取締役報酬の透明性

規 定	全体 N=181	DAX N=29	MDAX N=46	TecDAX N=25	その他の 上場企業 N=81
開示内容					
－総額のみ	32(18%)	－	1(2%)	2(8%)	29(36%)
－固定部分と 変動部分	145(80%)	29(100%)	45(98%)	23(92%)	48(59%)
－報告なし	4(2%)	－	－	－	4(5%)
個人別の開示					
－個人別の開 示なし	120(67%)	8(28%)	31(67%)	11(44%)	70(86%)
－会長のみ 開示	7(4%)	3(10%)	2(4%)	－	2(3%)
－個人別に 開示	50(28%)	18(62%)	13(28%)	14(56%)	5(6%)
－報告なし	4(2%)	－	－	－	4(5%)

出所：Gerum 2007, S. 153, Tab. 5.16

ドイツ・コーポレート・ガバナンス規準の勧告に関しては、80%の企業が取締役の報酬の固定部分と変動部分の開示をおこなっている。DAX, MDAX および TecDAX の上場企業は、ほぼ全社この勧告にしたがっているが、その他の上場企業は59%にしか過ぎない。また取締役報酬の個別の開示に関しては DAX 企業では62%、TecDAX 企業では56%であるのに対し全体では28%がしたがっているに過ぎない。

2. 2005年の取締役の報酬開示法と2009年の取締役の報酬適切化法

連邦政府は、2005年8月に「取締役の報酬の開示に関する法律、取締役の報酬開示法」(Gesetz über die Offenlegung der Vorstandsvergütungen, Vorstandsvergütungs-Offenlegungsgesetz, VorstOG)を成立させた。それによりドイツ・コーポレート・ガバナンス規準における個別開示の勧告に法的な拘束力が与えられた。同法1条によると上場企業は個々の取締役ごとに名前を挙げて報酬の総額を記載し、そのさい成果に依存しない固定部分と成果に依存する変動部分と長期のインセンティブ作用のある部分とに分けて記載しなければならないと規定されている。

この取締役の報酬開示法が制定されたにもかかわらずドイツでは役員報酬に関してさまざまな問題が発生していた。特に2008年9月のリーマンショック以降において金融危機の中、多くの企業が破綻し失業者が増える中、取締役に多額の報酬や代償金が支払われたり、自らの不祥事によって退任することになった取締役が多額の報酬や代償金を受け取る事態が発生した(正井 2009a、62ページ)。たとえばボルシェ社とフォルクスワーゲン社の持ち株会社であり、ヨーロッパ会社であるボルシェ SE の取締役会会長のヴィーデキングは、ボルシェ SE に多大な債務を負わせて会社を破綻の危機に陥らせた責任により2009年7月23日に同社の監査役会によって解任されたが、彼は任期途中の退任の代償として5,000万ユーロの支払いを受けた(正井 2009a、63ページ)。

このような状況がその他にも多数発生し批判が高まる中、連邦政府はこの

ような事態に対処し、コーポレート・ガバナンスを強化するために取締役の報酬の適正化を進める法案を準備し、2009年7月に「取締役の報酬の適切性に関する法律、取締役の報酬適切化法」(Das Gesetz zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung, VorstAG, von 31. Juli 2009)が、成立した(正井 2009a、63ページ)。

この報酬適切化法により取締役の報酬の適切性に関する基準がより具体的に定められ、会社の状態が悪化した場合には取締役の報酬を減額する監査役会の義務が導入された。また上場企業の取締役であったものは、2年以内にはその会社の監査役にはなることができないと規定された。これはドイツでは取締役会会長が退任と同時にその企業の監査役会会長に就任することが多いためである。監督される立場のものがすぐに監督する立場になることを防ぎ、監査役会の独立性を確保することが目指されている(詳細については正井 2009a、64ページ、正井 2009b、85ページ参照)。

3. 日本における報酬の開示

ゲルムはアメリカと比較してドイツの取締役報酬の開示の程度はかなり低いと指摘しているが(Gerum 2007, 159)、役員報酬の開示に関してはそのドイツと比較しても日本はかなりの後れをとっている。取締役の報酬の開示に関して日本の状況を2008年時点で検討してみることにする。東京証券取引所の「東証上場会社 コーポレート・ガバナンス白書 2009」によると東証上場企業の98.7%は、有価証券報告書で取締役の報酬を開示している。そのさい全取締役の総額のみを開示している会社の比率は66.6%であり、社内取締役および社外取締役の別にそれぞれの総額を開示する会社は29.1%であった。しかしいずれの場合も個人を特定しておらず、各取締役・監査役の報酬額を開示した会社は1社にとどまっている(東京証券取引所 2009、48ページ)。イギリス、ドイツではすでに役員全員の報酬額の個別開示が義務づけられているのに対し日本では総額のみを開示が義務づけられていたに過ぎなかったのである。

しかしコーポレート・ガバナンスの実効性を高めるため、日本でも2010年3月31日に公布・施行された内閣府令により上場企業に対して1億円以上の役員報酬の個別開示が2010年3月期から義務づけられた（企業内容等に関する内閣府令）。すなわちこの内閣府令により上場企業は有価証券報告書等において役員報酬に関して以下の点を記載する義務を負っている。

1. 取締役(社外取締役を除く)・監査役(社外監査役を除く)・執行役・社外役員に区分した報酬等の総額、報酬等の種類別(基本報酬・ストックオプション・賞与・退職慰労金等の区分)の総額等。

2. 役員ごとの提出会社と連結子会社の役員としての報酬等(連結報酬等)の総額・連結報酬等の種類別の額等(ただし連結報酬などの総額が1億円以上の役員に限ることができる)。

3. 提出日現在において報酬等の額またはその算定方法の決定方針がある場合、その内容及び決定方法。

これにより上場企業の1億円を超える個別報酬額は2010年の株主総会後に判明することになり、今までの総額のみの開示に較べるとかなりの進歩であるが、コーポレート・ガバナンスの視点からはドイツのように報酬額に関わりなく役員全員の個別開示がさらに必要となるであろう。

4. ドイツにおける取締役の報酬額

次にコーポレート・ガバナンスの議論の中心となる取締役の報酬額について検討しよう。ゲルムによるとドイツの取締役の基本報酬の額は、2004年時点で全体では391,040ユーロ、DAX企業で628,000ユーロ、MDAX企業で347,730ユーロ、TecDAX企業で262,500ユーロ、その他の上場企業で324,760ユーロであった。また取締役会会長の報酬の割増部分は一般の取締役の報酬額に対して全体では55%増し、DAX企業で59%増し、MDAX企業で61%増し、TecDAX企業で31%増し、その他の上場企業では78%増しであった(Gerum 2007, 154)。

取締役の基本報酬と会長への割増率については図表10に示されている。

図表10 取締役の基本報酬と会長の割増部分

規 定	全体 N=181	DAX N=29	MDAX N=46	TecDAX N=25	その他の 上場企業 N=81
基本報酬 -情報なし	36(20%)	—	1(2%)	2(8%)	33(41%)
-ポジティブ な情報	145(80%)	29(100%)	45(98%)	23(92%)	48(59%)
-基本報酬 (平均)	391,040ユーロ	628,000ユーロ	347,730ユーロ	262,500ユーロ	324,760ユーロ
取締役会会長の 割増部分					
-情報なし	125(69%)	8(28%)	31(67%)	11(44%)	75(93%)
-ポジティブ な情報	56(31%)	21(72%)	15(33%)	14(56%)	6(7%)
-割増率 (平均)	55%	59%	61%	31%	78%

出所：Gerum 2007, S. 154, Tab. 5.17

さらにゲルムは、総額についても検討している（図表11参照）。一般の取締役の報酬総額の平均は2004年において約110万ユーロであった。また DAX 企業では約200万ユーロ弱で TecDAX 企業の3倍以上であった。報酬の構成に関しては、基本報酬が総額の内1/3を占めており、変動報酬部分が2/3を占めている。変動部分では短期（1年）のボーナスやタンティエーム（Tantieme）が支配的であり、中期（2～3年）や長期（3年以上）の報酬部分はそれほど多くない。取締役会会長の報酬総額は220万ユーロで一般の取締役の約2倍である。これは DAX 企業での取締役会長の報酬総額がかなり高いためである（322万ユーロ）。取締役の報酬に影響を与える要因としてゲルムは、企業規模と国際化の度をあげている（Gerum 2007, 157）。

5. 日本における取締役の報酬額

日本における取締役の報酬額について統計や調査が少ないが、ここでは労務行政研究所の2009年度の実態調査に基づいて検討することにしよう。同研究所の調査対象は、全国証券市場の上場企業3677社と上場企業に匹敵する非

図表11 取締役の報酬総額と構成

規定	全体 N=181	DAX N=29	MDAX N=46	TecDAX N=25	その他の 上場企業 N=81
取締役会 構成員					
ー情報なし	93(51%)	6(21%)	14(30%)	15(60%)	58(72%)
ーポジティブ な情報	88(49%)	23(79%)	32(70%)	10(40%)	23(28%)
報酬額(平均) 内訳	1,086,210ユーロ	1,966,250ユーロ	778,240ユーロ	567,710ユーロ	860,080ユーロ
固定部分	36%	30%	43%	42%	41%
短期変動部分	47%	43%	48%	53%	53%
中期変動部分	3%	5%	1%	—	1%
長期変動部分	13%	21%	8%	4%	5%
取締役会会長					
ー情報なし	142(78%)	10(34%)	35(76%)	19(76%)	78(96%)
ーポジティブ な情報	39(22%)	19(66%)	11(24%)	6(24%)	3(4%)
報酬額(平均) 内訳	2,210,130ユーロ	3,222,420ユーロ	1,298,550ユーロ	851,170ユーロ	1,859,330ユーロ
固定部分	42%	35%	47%	51%	51%
短期変動部分	45%	46%	47%	43%	45%
中期変動部分	2%	3%	1%	—	4%
長期変動部分	10%	16%	6%	5%	—

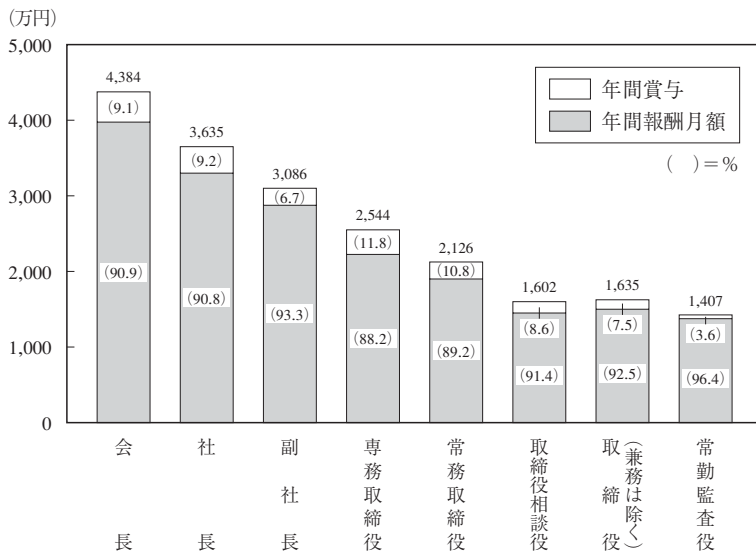
出所：Gerum 2007, S. 158, Tab. 5.19

上場企業（資本金5億以上かつ従業員500人以上）328社の合計4005社のうち回答のあった116社である（労務行政研究所2009、67ページ）。ドイツに較べると日本の役員報酬の平均は比較的安く、社長の年間報酬は、25歳従業員の年収の約10倍である。

図表12に示されているように役位別に年間報酬を見ると会長が4384万円と4000万円台、社長・副社長は3635万円、3086万円と3000万円台、専務・常務は2544万円、2126万円と2000万円台、取締役は1635万円、常勤監査役は1407万円と1000万円台の水準となっている（労務行政研究所2009、67ページ）。

また代表的な役位として社長の年間報酬を従業員規模別にみると1000人以

図表12 役位別にみた役員報酬と構成比



出所：労務行政研究所 2009、70ページ、図表2

上では4887万円と5000万円近いのに対し、300～999人は2887万円、300人未満は2846万円と規模が大きいほど水準は高く、とりわけ1000人以上の水準が突出して高い。資本金規模別に社長の年間報酬をみると100億円以上で4998万円、30億～100億円未満が3508万円、30億円未満が2831万円と資本金規模が大きいほど高額になっている。100億円以上を100.0とすると30億～100億円未満が70.2、30億円未満が56.6とかなりの格差がある（労務行政研究所2009、76ページ）。

V 結

ドイツの取締役会の特徴をゲルムの実態調査に基づいて検討し、日本との比較をおこなったがドイツの取締役会と日本の取締役会が必ずしも一致しない点は注意する必要がある。すでに述べたようにドイツは株式法において監査役会と取締役からなる二元制システムが規定されており、日本の取締役会

からのみなる一元制システムとは異なる。むしろ内容的には日本の執行役に近い場合もあり、Vorstand を執行役会と訳す研究者もいる。同時に日本の取締役会の内容がドイツの監査役会に近いと解釈する研究者も存在する。

ここではドイツの取締役会の組織と構成を概観し、コーポレート・ガバナンスの対象となる取締役の報酬について開示がどこまで進んでいるのかについて検討した。日本と比較するとドイツの役員報酬の開示はEUレベルでのコーポレート・ガバナンス改革との関連もありかなり進んでいる。EUレベルでのコーポレート・ガバナンス改革とドイツでの改革の関連についてはさらに検討したい。またコーポレート・ガバナンスの観点からは取締役の権限、意思決定過程についても検討する必要がある。この点については稿を改めて論じることにしたい。

(筆者は関西学院大学商学部教授)

参考文献

- Gerum, Elmar (2007): *Das deutsche Corporate Governance-System*, Stuttgart.
- 海道ノブチカ編 (2008) 『EU 拡大で変わる市場と企業』日本評論社。
- 東京証券取引所 (2009) 「東証上場会社 コーポレート・ガバナンス白書 2009」PDF 版。
- 正井章箒 (2009a) 「ドイツにおけるコーポレート・ガバナンス強化への取り組み (上) — 「取締役報酬の適切性に関する法律」を中心として」『監査役』No. 564、82-94ページ。
- 正井章箒 (2009b) 「ドイツにおけるコーポレート・ガバナンス強化への取り組み (下) — 「取締役報酬の適切性に関する法律」を中心として」『監査役』No. 565、59-70ページ。
- 労務行政研究所 (2009) 「役員報酬・賞与等の最新実態」『労政時報』第3764号、66-91ページ。