

現代のドイツ企業における共同決定の研究に向けて

—— 準備的考察 ——

吉村典久，堀口朋亨

1 はじめに¹⁾

コーポレート・ガバナンスとは何か

この小論は、「企業統治」あるいは「会社統治」などと邦訳される「コーポレート・ガバナンス」の問題を論ずるものである。コーポレート・ガバナンスの有り様が企業の競争力にいかなる影響を及ぼすのか。さらにいえば、国の競争力にいかんな影響を及ぼすのか²⁾。この関係、さらには、そのあり方を、とくに検討していこうとしている。

この「コーポレート・ガバナンス」なる概念は、論者により幾通りもの定義づけがなされてきた（神田，1996；土屋・岡本，2003）。小論では、「企業体制の政治的側面に関する問題であって、企業のトップでの権力の実相とのあり方を内容とする……（中略）……その今日的な課題は業務執行者としての最高経営者（CEO）の肥大した権力の掣肘（二神，1993，13頁）」あるいは「『誰が会長，社長，CEO（最高経営責任者），COO（最高執行責任者）などの最高責任者を選び，そのパフォーマンスを誰が評価して，どういう咎で，そしてどういう手続きで，追い出せるか（ドーア，2006，2頁）』に関わる，よりよい企業経営が執行されるようにするための方法，制度と慣行（加護野・吉村，2010，3頁）」といった定義を採用する。マネジメント（企業経営）の最高責任者たる経営者の任免・監視の意で用いることとする。

日本企業のみならず，いわゆる「アングロサクソン型」のガバナンスとのスタイルをもつとされる米国企業，そして英国企業，一方で同じ欧州であっても英国のそれとは異なるスタイルをもつとされるフランス企業やドイツ企業，くわえて新興国の企業，とくに中国企業のガバナ

1) 本論文は，科学研究費・基盤研究（c）・「共同決定の変容に着目したコーポレート・ガバナンス構造の研究（研究課題番号：23530434）（代表者：吉村典久）」の補助を受けたものである。

本論文の内容の一部については，2012年12月8日に摂南大学において開催された日本経営学会関西部会にて報告が行われた。報告することを勧めてくださった森田雅也・関西大学社会学部教授，上林憲雄・神戸大学大学院経営学研究科教授，コメンテーターをしていただいた山縣正幸・近畿大学経営学部准教授をはじめとして，学会参加者の多くの先生方から有益なるコメントなどを頂戴した。記して感謝するものである。

2) 経営学分野の研究者のみならず会社法の研究者においても，企業の競争力の向上の観点からコーポレート・ガバナンスの問題を論ずることが一般的となっている（武井，2011；仮屋，2011；神田，2006；2012；吉村・武井，2013a；2013b）。会社法の良否が企業経営の良否を左右し，それをつうじて国家経済の良否，活性化に影響を及ぼすとの考え方である。

ンスのスタイルには、それぞれに特徴があるとともに、それぞれが少なからぬ問題を抱えており、そのあり方が問われ続けている状況にある。

そうした、あり方をめぐる議論においては、アングロサクソン型と呼ばれるスタイルに関心を払う、あるいは範を取る議論が支配的であった。指摘するまでもなく、日本における議論も例外ではなかった（広田、2012）。

冷戦終結後、資本主義の多様性を論じたミシェル・アルベール（Michel Albert）の『資本主義対資本主義』（原著1991年、邦訳1992年、邦訳・改訂新版2011年）では、アングロサクソン型と「ライン型」と呼ぶ資本主義の形態が比較されている。後者は「日本・ドイツ型」とも呼ばれ、ドイツと日本に典型的に観察されるとする。アルベールは具体的に、「株主が所有し、自由に処理する、単なる商品が企業なのか（アングロサクソン型）。それとも、株主の権力と経営者の権力のバランスがとれ、その経営者を銀行と従業員とが（後者は表立っているとは限らないが）選考するという、複雑な一種の共同体が企業なのだろうか（日本・ドイツ型）……（アルベール、邦訳・改訂新版2011年、23頁）」と企業のガバナンスにかかわる類型化を行っている。

アルベールの記述を借りれば「株主が所有し……」と株主のアングロサクソン型を軸に据えた議論が主流となってきたと指摘できよう。しかしながら小論では、そうした議論とは距離を置きたいと考えている。ここではドイツ、ドイツ企業のガバナンスに焦点を当てていきたい。具体的には、ドイツにおいて長い歴史を誇ってきた制度であり、経営者の任免・監視に深くまつわる「共同決定制度」、とくに企業レベルのそれ、に注目していこうとしている。

資本主義のあり方や日本経済の再生に向けての指針を論ずる場で、経済学者の岩井克人・国際基督教大学客員教授は「日本はデフレからいまだに脱却できない」との問いに対してつぎのようにコメントしている。「成長余地はある。参考になるのはドイツ。中小企業を中心とした技術力を生かし、組織の力を重視する日本とも親和的な資本主義が成功している（『日本経済新聞』2012年5月14日付朝刊）」。

われわれも岩井と意見を同じくするものである。日本経済や日本企業にとって、「失われた10年」は「失われた20年」へと姿を変えつつある（橘川、2012）。その再生に向けては、ドイツ経済、それを支えるドイツ企業から大いなる学びがあるものと考えているのである。そのように考える理由を述べていこうとするのが、この小論である。

小論の流れ

アルベールが指摘するように、経済システムに類似性のあるドイツから再生に向けての示唆を得たいというのが、われわれの研究の最終目的である³⁾。

この小論の目的は、そうしたゴールに向かって研究のスタートを切ることにある⁴⁾。われわれがドイツ、ドイツ企業に注目するそもそもの理由、それに長年にわたって組み込まれてきたガバナンスの仕組みである共同決定制度の概要について論じていく。

第2節では、日本、そして範を取ってきたとされるアングロサクソン型たる米英企業のガバナンスにかかわる議論の現状について論じていく。そこでは、あるべき姿をめぐる議論はいまだ、終わりを迎えてはいないことが示される。

第3節では、ドイツ企業のガバナンスに注目するに先立ち、ドイツ経済および産業・企業セクターの競争力について論じていく。現在、多くのドイツ企業が欧州域内のみならず、米国や中国をはじめとするアジアにおいても高い競争力を誇る形で企業活動を展開している。企業活動の現状を概観することで、研究上、注目に値する競争力を有していることを確認しておこう。

第4節では、ドイツ企業における共同決定の制度・法的な側面の概要について論じていく。くわえて1990年代以降、しばしば議論されることとなった共同決定に観察されてきたメリットとデメリット、とくにデメリットについて論じていく。

最終節の「まとめにかえて」では、われわれに残された課題、われわれがにとって今後、検討を要する課題について論じていく。

2 コーポレート・ガバナンスのあり方にかんする議論の現状

2.1 日本の現状

議論の始まり

日本においてコーポレート・ガバナンスの問題が本格的に議論されるようになったのは、バブル崩壊後の1990年代前半のことであった。議論の気運を盛り上げた、きっかけとなったのは、野村証券系の野村総合研究所の渡辺茂と山本功による論文（渡辺・山本，1992）であった。その論文がとくに日本の実務家に投げかけ、そして広めた「ガバナンス不況論」なる主張にあるとされてきた（堀内，1994）。端を発したとされるガバナンス不況論とは、1990年代以降の不

-
- ✓ 3) 著者らは、2012年2月から3月そして同年8月から9月にかけて2度にわたり訪独し、ドイツ企業のガバナンスの現状にかんするインタビュー調査を実施してきた。調査対象となったのは、複数の大手製造企業のトップからミドルにいたる層のマネージャーや会社法を専門とする弁護士らであった。

小論では、インタビュー調査の成果のごく一部のみが取り入れられているに過ぎない。後で述べられている事業所レベルの共同決定の現状などを含めて調査の成果については、他の論文にての報告を予定している。

- ✓ 4) その意味において小論は、著者らの共同研究全体の入口に位置するものでしかない。今後の研究に向けての準備として書かれたものである。

歴史あるドイツの共同決定制度については当然にドイツ語圏、そして英語圏においても膨大な研究蓄積がある。

くわえて、政治のみならず、法律や経済の分野でも密接な関係を維持してきた日本においても（工藤，1999；2011）、相当に多数の研究が行われ、成果が幾重にも積み重ねられてきた。邦語文献、比較的最近かつ代表的な研究をあげるとするならばたとえば、吉田（1994）、海道（2005b）、山崎（2009b）があろう。海道（2005b）をふくめ、海道（2008；2010；2011a；2011b；2011c；2012）といった一連の研究は、ドイツ企業のガバナンスのこれまでと現在を検討するのに非常に有益である。

なお邦語による成果に限定しても、それらを網羅的に検討、紹介することには紙幅の制約のみならず、時間の制約といったネックも存在する。そのため小論では、そうした膨大な研究蓄積のごく一部を検討したのみであることをお断りしておく。

況の原因を企業経営の規律メカニズムの不全に求める議論である。銀行借入への依存から脱却し、余剰となったキャッシュ・フローを「長期投資の名の下に収益性の低い投資（渡辺・山本，1992，2頁）」に振り向けたことが企業収益の低迷につながったと主張するものであった。

メインバンクによるガバナンスが機能不全に陥ったことが、日本企業さらには日本経済の低迷につながったとの議論が展開されたのであった。それを補う、あるいは本来のものとして機能発揮を主張されたのが、「株主」「株式市場」という存在であった。法が定めるとおり、経営者の任免・監視を株主が担い、経営者による企業経営の舵取りをしっかりとしたものとするのが期待されるとともに、見直しが主張されるようになった。

株主、株式市場をガバナンスの主役に据えるべきとの主張は日一日、声高なものへと高まりを見せることとなる。その重要な背景となったのは日本企業や経済が低迷を続けるなか、株主を主役に据える類であるアングロサクソン型と呼ばれるガバナンスの仕組みを持つ国々の企業、米国企業を筆頭とする、の業績向上であった。

こうした日本企業の業績低迷の問題にくわえて、法に触れたものもふくめ企業不祥事が間断なく露見したことも、あり方をめぐる議論の熱を高めることとなった⁵⁾。

議論の現状

従来の監査役設置にくわえて、2003年4月施行の商法改正により「委員会等設置会社（2006年5月の新会社法では、「等」を除く）」の選択導入が可能になるなど、具体的な制度改革も進められた。この設置会社は、米国型の経営執行と監督を分離し、監督における社外取締役の役割を大いに期待するガバナンスの形であった。内部者ではなく、外部者の視点、とくに株主の視点を盛りこんだ監督を期待されたのが社外取締役であった。

従来型の監査役設置会社の場合には、従来の日本企業にはほとんど観察されなかった社外取締役を設置することは義務とはされなかった。しかし義務化はされずとも、監査役設置会社であっても、その導入・増員を図ることがガバナンスの「グローバル・スタンダード」に従うこと、あるべき姿に近づくことであるとの主張が再三再四、唱えられることとなった。唱道者となったのは投資家、とくに外国人投資家、金融・証券にかかわる業を営む日本企業の少なからぬトップ、さらには会社法の専門家などであった。

義務化の主張に対して出された重要な答えとなったのが、2012年9月に提出された「会社法制の見直しに関する要綱案」であった（岩原，2012）。この最終的な要綱案に先立って、パブリック・コメントを募集するために先に提出された中間試案では、社外取締役の義務化に対して3案が併記された。「A案 公開会社かつ大会社に義務付け」「B案 有価証券報告書提出義

5) くり広げられた議論、そして主張に呼応しての具体的な制度改革については、すでに吉村（2007；2012）にて論じている。詳細については、それらを参照のこと。

また、改革にともなう日本企業のガバナンスの実態についての詳細な実証分析は、宮島（2011）にある。

務会社に義務付け」「C案 現行のまま」の3案であった。このうち最終案では、条件付きながら義務化を見送る「C案」とされた。

義務化の見送りについては、日本経済団体連合会をはじめとする日本の経済界の多くが見送りを是とする意見を述べている一方⁶⁾、見送りは「グローバル・スタンダード」にそぐわない、後れを取るものであり、義務化は必須であると主張を継続するものもある⁷⁾。

いったんは答えが出されたものの、議論が終わりを迎えたとは到底、述べようがない状況にあるといえよう⁸⁾。

2.2 アングロサクソン型とされる米英の現状

英国の現状

1990年代から現在にいたるまで、日本企業のガバナンスのあり方については議論が重ねられ、いまだ、結論が出ていないことを駆け足ながら検討してきた。

すでに述べたように、議論が重ねられるなかで範を取ることが多かったのは、株主・株式市場の存在に重きを置き、グローバル・スタンダードとされるアングロサクソン型のガバナンスの仕組みであった。しかしながら、範に従うものとはなっていない現状を見てきた。

英国を代表する経済誌である *Economist* は2012年11月3日号にて、最近の日本企業のガバナンスの状況を“Back to the Drawing Board”と問題視している。その背景にあったのは、2011年に露見した精密機器メーカーのオリンパスにおける不祥事であった。同社は、バブル期に発生した損失を押し隠すために、経営者の指示とそれが認める形で何十年にもわたり粉飾決算をくり返してきた。これを白日の下にさらしたのが、英国人でありながら、同社の生え抜きとして社長の席に座った人物であった（ウッドフォード、2012）。不祥事の責任を追及したことで彼は反対に、解任されてしまった。さらにその後も、メインバンクは粉飾決算を見落としてきたにもかかわらず経営層に人材を派遣する、あるいは、長きにわたり粉飾をつづけてい

6) たとえば、経団連の経済基盤本部長の阿部泰久による意見がある（阿部、2012）。

7) たとえば、田村達也と富永誠一による主張がある（田村・富永、2012）。田村は日本コーポレート・ガバナンス・ネットワーク（CG ネット）の代表理事、富永はその事務局長である。CG ネットは、日本企業のガバナンスのあり方を見直す、とくに社外取締役の導入・普及を主張してきた「全国社外取締役ネットワーク」「日本コーポレート・ガバナンス・フォーラム」そして「日本コーポレート・ガバナンス研究所」の3つの団体が統合して誕生した。

8) 企業法務を専門とする弁護士の大田洋が指摘するように、義務化は見送られたものの「一定の猶予期間を置いたうえで事実上の『準』義務化（太田、2012-2013、143頁）」と見なす意見もある。太田（2012-2013）では「準」とされる理由として1つに、証券取引所の上場規則にて社外取締役を選任すべき努力義務が課されている点、くわえて「社外取締役を置くことが相当でない理由」を開示しなければならない点を指摘している。後者について、「置かない理由」ではなく「置くことが相当でない理由」と踏み込んだ形での説明が会社側に求められている。

こうした「玉虫色」とも形容しうる案が提出されることが、議論が終わりを迎えてはいないことの表れであろう。

たにもかかわらず株式の上場が維持されるなど、多くの点が批判の対象とされた。英国人トップが渦中の人となっていたこともあり、とくに *Economist* は度々、この問題を取り上げた。

そして、ガバナンスのあり方をめぐる何十年にわたる議論が日本ではあったにもかかわらず、このような不祥事が起こり、さらに不祥事発覚後の対処も不可解なものである。なおかつ、先に触れたように議論はあったにしても、要綱案にて社外取締役の義務化が見送られたことも重なり、日本企業のガバナンスの姿は旧來のまま、議論も振り出しに戻った状況にあると批判したのであった。

厳しい意見が浴びせられるが、ただし、範を取ったとされるアングロサクソン型に入れられる英国企業のガバナンスの姿についても、問題点が指摘されていないわけではない。

たとえば、最近の、かつ、重要な指摘としては2012年7月に提出された London School of Economics and Political Science の教授である John Kay (ジョン・ケイ) の手による、いわゆる “Kay Report (ケイ・レポート) (The Kay Review of UK Equity Markets and Long-term Decision Making)” がある⁹⁾。英国の株式市場が、同国企業の競争力の維持・向上に役立っているのか、逆に障害となっているのではないかとの問題意識を持った、ビジネス・イノベーション・職業技能省 (Department for Business, Innovation and Skills) の大臣からの依頼でレポートにつながる分析が着手された。

その結果は、英国の株式市場の “short-termism (短期主義)” に警鐘を鳴らすものであった。短期主義とは “business myopia” とも呼ばれるものである。これは、企業や投資家などにおいて、長期的な視野ではなく短期的な視野で行動がなされる状況が横行し、それが経済の長期的な発展や安全を脅かしかねないものとして案じられるものである (淵田, 2012)¹⁰⁾。ケイ・レポートは短期主義が英国企業の競争力を蝕んでいるとの警告を発するものであった。英国の株式市場ではその売買の65%を占めているのはもはや、ヘッジファンドやコンピューターによる高速トレーディングであるとし、トレードや売買の実施を重視しがちであり、企業と株主や運用者との間で信頼を構築しようとする投資の姿が失われたと指摘している。そして英国企業が本業の研究開発や設備に振り向ける投資額は他国のそれに比較して低いものであり、株式市場の受けがよいものとして、事業売却やM&A (合併・買収) といった財務的活動をつうじた表面的な利益確保という手段に走りがちであるといった問題点を指摘している。

米国の現状

こうしたケイ・レポートが発した警告はたとえば、英国における既に進められている経営者

9) 全文を以下から入手可能である。 <http://www.bis.gov.uk/assets/biscore/business-law/docs/k/12-917-kay-review-of-equity-markets-final-report> (閲覧: 2012年12月21日)。

10) 淵田 (2012) には、過去から現在にいたるまで提出されてきた短期主義の弊害にかんする議論が整理されている。

の報酬制度の見直し、短期的な利益追求に向かわせがちな報酬制度の見直しを後押しするものとなっている。

日本企業が範を取ったとされるアングロサクソン型のガバナンスの姿、その典型とされるのが米国企業のそれであった。米国にあったとされる、社外から招聘した取締役がガバナンスの担い手となり、彼・彼女らがとくに株主の視点から経営者を任免・監視する姿が追い求められたのである。

しかし 21 世紀に入ってからエンロンそしてワールドコム事件、近年のリーマン・ショックなど、範を取った米国企業にても幾多もの企業不祥事が発覚、企業崩壊が起これ、そのガバナンスのあり方、さらには米国型、アングロサクソン型と呼ばれる資本主義の姿にまで疑問が投げかけられているのが現状である（片岡，2004；2008；海道，2011）¹¹⁾。

米国企業に数多くの経営者を輩出してきた歴史を擁するハーバード・ビジネス・スクールの *Harvard Business Review* の最近の号にも、米国企業のガバナンス、マネジメント、そして株式市場、それぞれのあり方に疑問を呈する少なからぬ論文が掲載されている。たとえば、2011 年 3 月号のバートン（Dominic Barton）の “Capitalism for the Long Term” では（Barton, 2012）¹²⁾、英国のケイ・レポートと同様に短期主義の弊害が説かれ、「四半期資本主義」から「長期的資本主義」への転換が求められているとしている。そして、それを実現するためのいくつかの方策を提言している。とくにガバナンスの問題に関わっては、取締役会のガバナンスの機能強化を押し進め、彼らにあたかも企業の所有者のつもりで経営者の監視に向かわせるべきであると唱えている。

現在の取締役会は以下のような有様であり、取締役としての役割を果たすためにより多くの時間を割くべきであるとする。また、当該企業に関連する知識を頭に入れておくべきであり、また、彼らの下には専属のスタッフも置いて、取締役としての機能を十分に果たせるようにすべきであるとする。

“ Just 43% of the nonexecutive directors of public companies believe they significantly influence strategy. For this to change, board members must devote much more time to their roles.”

また経営者の報酬についても、株価だけでなく、企業の長期的価値の創造につながる要因、たとえばイノベーションや効率性、と報酬をリンクさせるべきであるとする¹³⁾。

さらに、「株主民主主義」の再定義にも触れている。高頻度取引などを訳される “HFT (High Frequency Trading)” などを背景にして、ここ数十年、株式売買率の急激な上昇が観察されて

11) 吉村（2007；2012）に、それぞれの不祥事と崩壊の中身、米国企業におけるガバナンスの問題点などが整理されている。

12) バートンは、マッキンゼー・アンド・カンパニーのグローバル・マネージング・ディレクターである。

いる。その結果、株主総会で議決権を行使するものの大半が、その後間もなく売却、つまり株主ではなくなっている。こうした状況下において長期を見据えた経営を実現するためには、“one share, one vote”の原則を離れ、グーグルなどが採用している長期の保有者を何らかの形で優遇する規則を導入すべき時期であるかもしれないとする¹⁴⁾。

経営者の報酬のあり方については、ハーバード・ビジネス・スクール教授のデザイ (Mihir Desai) が2012年3月号の“The Incentive Bubble”との論文にて、その高騰を強く批判している (Desai, 2012)。

さらに、フォックス (Justin Fox) とハーバード・ビジネス・スクール教授のローシュ (Jay W. Lorsch) の共著論文であり (Fox & Lorsch, 2012)、2012年7-8月号に掲載された“What Good Are Shareholders?”においても米国企業のガバナンスにまつわる現状に警鐘が鳴らされている。そこでも Barton (2011) と同様に、経営者への高額報酬や株主民主主義の見直しなどについて論じられている。また、社外取締役が果たしてきた役割についても懐疑的であり、「社外取締役を迎え入れれば、ガバナンスが改善されるという証拠もない。取締役会の構成が及ぼす影響については多くの研究が成されているが、そのほとんどがまったく影響なしとの結論であり、社内取締役が多いほうが業績がよいとの相関性を示した研究も少ないながらも (邦訳、21頁)」と喝破している。

Economist にて“Back to the Drawing Board”と批判された日本企業のガバナンスの姿であるが、範を取ってきたとされる米英企業にても完成されたとは思えず、また、「範」そのものにも疑問が投げかけられているのが現状であるといえよう。

3 ドイツ経済・企業の競争力の現状

3.1 ドイツ経済の競争力

本節以降の流れ

前節にて、日本、そして米英におけるコーポレート・ガバナンスのあり方をめぐる議論の現状を検討してきた。そこで明らかとなったのはいまだ、その解決策がいずれにおいても見出さ

13) 高額報酬については多々、批判があり、2010年7月に成立した、いわゆる「ドッド・フランク法」においては、公開会社に対する役員報酬について株主総会の勧告決議による承認を実施することを義務化するルールが定められた。一般に“say on pay”と呼ばれるのは、そうした決議そのもの、また、そうした決議を要求するルールのことである。

法制定に向かった経緯、その内容などについてはたとえば、松尾 (2010)、尾崎 (2010;2012)、伊藤 (2012) にくわしい。

14) 2012年5月に株式市場に市場への上場を果たしたフェイスブックの事例をふくめて、デュアル・クラス・ストラクチャー (DCS: Dual Class Structure) の最近の動向については弦巻 (2012) にくわしい。DCS とは一般的に、“one share, one vote”の原則から離れ、つまり1株1議決権を有する普通株式にくわえて、その原則に変更をくわえた株式を発行する形態のことである。

れていない現状であった。

本節以降、日本と同じくライン型に分類されるドイツ経済、ドイツ企業に注目していく。本節ではまず、研究上、注目に値する競争力をそれらが有していることを確認していくこととしよう。

なお、無論、各社の競争力、そこから生み出される経済的な成果、効果を決定するのは、ガバナンスのあり方だけではない。企業外部のマクロの経済環境をはじめとする多様な要因の1つである。それ単独で特定の経済的な成果を生み出すものとして、共同決定制度を抜き出していくことは非常に難しい（ハイン、2007）。

しかしながらガバナンスという行為は、企業経営を引き受ける立場にある経営者の任免・監視という極めて重要な行為である。この点を鑑みれば、極めて重要な要因である可能性の存在は否定しがたい。後で議論しているが、競争力に関連づける形での共同決定のメリット・デメリットの議論が多々、繰り広げられている。これは、その存在の証左となり得るであろう。

欧州危機のなかでの「エリート」たるドイツ経済

では、現代のドイツ経済・企業の競争力はいかほどのものであるのか。欧州連合（EU）の圏内の経済規模は米国に次ぐ規模（GDP比）であり、欧州経済が世界経済に占める割合は相当なものである。そのなかでドイツ経済は、量そして質ともに群を抜く存在にある（表1参照）¹⁵⁾。

平成24年版の「通商白書」の「概要」にて¹⁶⁾、「欧州経済は、2008年の世界経済危機による落ち込みから緩やかに回復してきていたが、欧州債務危機の顕在化による景況感の低下、財政健全化に向けた各国政府の財政引締め等から需要が減退、景気の失速傾向が鮮明に」と指摘されるように、欧州経済は低迷のなかにある。2009年から2010年にかけてのギリシャの財政

15) 以下、群を抜いている姿が記述される。しかしながら、*Economist* (3/June/1999) が“Sick Man of Europe”，そして熊谷(2006)が「ドイツ病」と呼んだほど、2000年代前半までのドイツ経済の様相は現在のそれとはまったく異なるものであった(池田, 2010; 杉浦, 2012)。2000年から2004年の実質GDP成長率(平均値)は1.1%であり、英国の3.4%、フランスの2.0%、そして米国の2.6%よりも相当に低いものであった。くわえて失業率も1996年央から約10年間にわたって、およそ10%超の高い水準にあった。1997年には史上最高の12.7%(失業者数約438万人)を記録した。なお当時の状況についてはたとえば、戸原他(2003)にくわしい。

現在は過去20年で最低の水準にあるとされており、2011年のドイツの勤労者数は4,100万人を超え、史上最高の水準にある。また同年には、約70万人分の新たな雇用が創出されている。

様相を異とした背景にあったのは、輸出先となる海外市場の景気低迷にくわえて、ドイツ国内に山積していた諸問題であった。東西ドイツ統一にともなう財政負担の増大、社会保障負担の増大や硬直的な労働市場、労働コストの上昇にともなう競争力の低下といった構造的な問題が“Sick(病)”の源となっていた。

ドイツ経済・企業の競争力の(回復と)現状を論ずるには、こうした病源がいかように取り除かれたのかが論じられなければならない。しかしながら、そのためには相当量の記述が必要となりそれは、この小論の紙面上の制約に触れることとなる。小論では、われわれの研究対象としてドイツの産業・企業をとくに取り上げる理由を明示するに最小限、必要と考えられる記述をすることとどめている。

また、われわれの研究上の関心からすると、「労働」に関わる問題が存在していたのであれば、それが取り除かれた過程に企業そして事業所レベルでの共同決定の仕組みがいかように関与したのかにも、大いなる関心を寄せるところである。こうした点についても今後、論文などの形で報告をする予定である。

表1 欧州の「エリート」とされる国々の経済状況

	ドイツ	フランス	オランダ	フィンランド
格付け	AAA	AA+	AAA	AAA
名目 GDP	3兆 5,770 億ドル	2兆 7,780 億ドル	2,670 億ドル	8,400 億ドル
GDP 成長率	3.06%	1.72%	2.86%	1.27%
経常収支	2,054 億ドル	▲ 620 億ドル	▲ 18 億ドル	629 億ドル
失業率	6.0%	9.7%	7.8%	4.5%
財政収支 対 GDP 比	0.70%	▲ 2.88%	▲ 0.99%	▲ 3.46%
政府総債務 対 GDP 比	81.5%	86.3%	48.6%	66.2%

(出所)『週刊ダイヤモンド』2012年10月6日号, 117頁より。数値は国際通貨基金 (IMF) の2011年, 格付けは Standard & Poor's (S&P)。

問題に端を発し、アイルランド・ポルトガル・スペイン・イタリアなど、そして欧州全体へと波及した (藤原, 2012), いわゆる「欧州ソブリン危機」「欧州債務危機」と呼ばれる深刻な状況に欧州経済があることは、改めて指摘するまでもなからう。

しかしながら「通商白書」にて引きつづいて、「一方、ドイツでは、一部の経済指標に既に持ち直しの兆しが出てきているなど相対的に他の主要国に比べて景気が底堅く推移しており、欧州経済の二極化が進行」とあるように、ドイツ経済は健全なる経済状況にある、「エリート」とされる国々、の代表となっているのである (竹森, 2012)。危機後である2011年6月末には、「国の信用力」を示すとされるクレジット・デフォルト・スワップ (CDS) 市場において国債の信用力のトップが米国からドイツに移行もしている¹⁷⁾。

3.2 ドイツ企業の競争力

輸出増に見る競争力

欧州経済が危機的状況にあるなか、ドイツ経済が堅調な状況を維持できている肝心要は、ドイツの産業・企業の発揮する国際的な競争力にある。経営戦略論の教えるところである差別化・

16) 経済産業省の以下のサイトより。http://www.meti.go.jp/press/2012/06/20120622004/20120622004-3.pdf (閲覧: 2012年12月15日)。

同白書は、ドイツ経済・企業の競争力の分析に多くの頁を割いている。その背景にあるのは、日独に共通する経済全体に占める製造業の大きさ、重要性にある。また、大企業のみならず、それを支える中堅・中小企業、あるいは独立性の高いそれら企業が存在するという構造における日独の類似性にもある。日本の製造業、いわゆる「ものづくり」の再生無くしての日本経済の再生は困難との見立てから、ドイツにかかわる記述が濃いものとなっているのである。

日本の製造業の再生についてはたとえば、『一橋ビジネスレビュー』の2012年冬号、「特集 日本のものづくりの底力」にある諸論文を参照。

17) 『日本経済新聞』2011年7月16日付朝刊。CDS保証料率が低い順の10位までは米国、カナダ、オーストラリア、英国、フランス、中国、日本、サウジアラビアとなっている。

高付加価値化を実現し、輸出増を実現している (Rattner, 2011; 経済産業省, 2012)。2011年の輸出額は過去最高、前年比 11.4% 増の 1 兆 601 億ユーロ、貿易黒字は 1,581 億ユーロに達している。EU 域内への輸出は 6 割超の水準にあるが、米国や中国をはじめとするアジアなど域外への輸出も伸長を見せている。Economist の 2011 年 2 月 5 日号によれば、中国向け輸出の伸長にはめざましいものがあり、過去 10 年間でそれへの輸出を最も増加させた国はドイツであるとされているのである。

大企業そして中小企業（「隠れたチャンピオン」）に見る競争力

代表的な輸出産業は機械産業、そしてフォルクスワーゲン (VW)、ダイムラー、BMW といった企業を擁する自動車産業である。これら各社は、高単価製品の開発・販売に成功するだけでなく、中国に代表される新興国への輸出増も果たしている。2011 年の輸出台数は約 452 億台、これは前年比 6.6% 増であった¹⁸⁾。2007 年から 2010 年にかけての、ドイツとフランスの主要自動車メーカーにおける欧州依存度を見た場合に、ドイツのメーカーのそれは 55.1% であるの に比較してフランスは 69.9% の依存度に達しており、逆に欧州外はドイツの 44.9%、フランスの 30.1% となっており (内閣府政策統括官, 2012)、輸出先の分散が実現されている。

これら自動車メーカーをふくめ、近年、数多くのドイツ企業が高業績を見せつける状況にある (熊谷 2012a; 2012b)。フランクフルト証券取引所上場のドイツ企業のうち、大手優良 30 銘柄を対象とした指数は DAX 指数と呼ばれる¹⁹⁾。それら 30 社の営業利益の総額が、2011 年に初めて 1,000 億ユーロを超える水準に達した。図 1 にあるのは、その上位 5 社である。

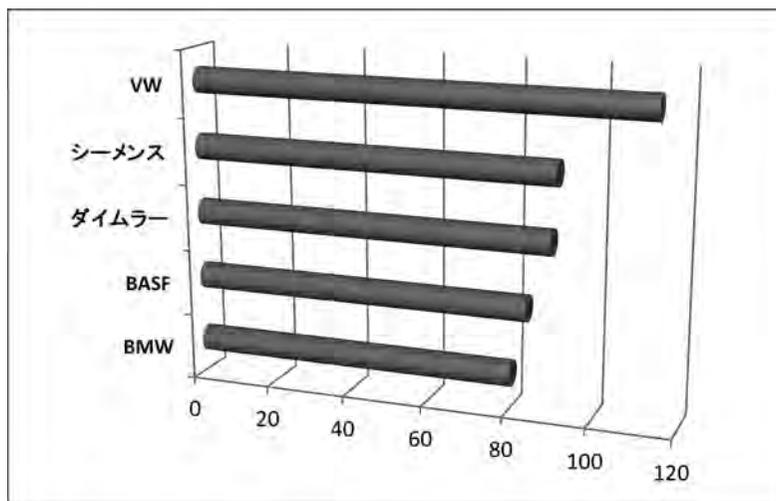
2011 年には、30 社のうち多くが創業以来、最高となる業績を挙げている。そのため、2010 年の数値と比較すれば、全 DAX 企業の総売上高は 9%、従業員数は 1.4%、それぞれ増加している。また研究開発支出も 10%、増加している。

これら大企業にくわえて、規模的に中堅・中小企業と呼ばれる企業群にも、高い業績を誇るものが数多い。それらは、工作機械や特殊な部品などといった産業財、「B to B」を手がけているものが多いため目立つことはない。しかし製品や技術は得意分野に絞り込みつつ、販売はグローバルに展開して成功を収めており、“Hidden Champion (隠れたチャンピオン)” と呼ばれてきた (Audretsch et al., 2008; Simon, 2009; 細谷, 2011a; 2011b; 熊谷, 2011; 2012a; 2012b; ジェトロ・デュッセルドルフ事務所他, 2012; 伊藤, 2012)²⁰⁾。ドイツの従業員数

18) 2010 年は前年比 23.7% 増であった。それに対しての 6.6% 増である。

19) 現在、以下の 30 社である。アディダス、アリアンツ、BASF、バイエル、BMW、バイエルスドルフ、コメルツ銀行、コンチネンタル、ダイムラー、ドイツ銀行グループ、ドイツ証券取引所、ルフトハンザ・グループ、ドイツ・ポスト、ドイツ・テレコム、イーオン、フレゼニウス・メディカル・ケア、フレゼニウス、ハイデルベルグセメント、ヘンケル、インフィニオンテクノロジーズ、K+S、ランクセス、リンデ、メルク、ミュンヘン再保険、RWE、SAP、シーメンス、ティッセンクルップ、フォルクスワーゲン。Bloomberg の以下のサイトより。http://www.bloomberg.co.jp/markets/stocks/movers_index_dax.html (閲覧: 2012 年 12 月 15 日)

図1 DAX30の営業利益上位5社(2011年/億ユーロ)



(出所) アーンスト・アンド・ヤング (E&Y) のドイツ支店が、上位5社を抽出。
各社の営業利益額は Annual Report などから。

250人未満の中小企業のうち、輸出を行う企業の割合は19.2%、そして対外直接投資を行っている割合は17.2%に達している。日本のそれら(従業員数300人以下)の数値は2.8%、0.3%にとどまっている。

こうした産業・企業セクターの競争力、業績向上は税収向上、連邦政府の歳入の増加につながっている。政府歳入の増加と歳出の削減努力が功を奏し、連邦政府は遅くとも2016年、早ければ2014年に財政均衡を実現させる見込みとなっている。均衡が実現すれば、1969年以来的こととなる。

4 ドイツ企業のガバナンスの制度・法的な側面の概要—共同決定制度について

4.1 同じく「ライン型」に分類される日独企業

前節にて、ドイツ経済、それを支えるドイツ企業に観察される競争力を見てきた。その企業経営の卓越した競争力を確認したが、企業経営の最高責任者たる経営者の任免・監視についてドイツには、「共同決定制度」と呼ばれるユニークな制度が存在してきたことが広く知られてきた。それは、経済そして社会経済的にも長い伝統と実績を有するものである(吉森1994)。戦後ドイツ経済を特徴づけた「社会的市場経済」の土台と見なされてきた(島野, 2003; 前田, 2009)。

歴史をさかのぼれば1848年の革命、160年余前にその萌芽を見ることができ(村上他,

✓ 20) Simon (2009) によれば、特定の分野で世界のトップ3あるいは欧州大陸で1位、売上高が40億ドル以上、一般的にあまり知られていない、これら3点を満たす企業が「隠れたチャンピオン」に該当するものとされる。

2012)。そして、現代の共同決定制度（すぐに述べることとなる企業レベルのもの）に直接的につながる本格的な法制化は第二次大戦後に始まり（Pistor, 1997）、1951年の石炭・鉄鋼共同決定法（モンタン法）による共同決定がありその後、1956年の石炭・鉄鋼共同決定補充法、1976年の共同決定法、2004年の3分の1参加法、それぞれの制定により共同決定の仕組みが整備されてきたのである²¹⁾。

その制度の中核にあるのは、従業員が経営者の任免・監視に深く関与する点である。直前に「ユニークな」と書き表した。小論の冒頭で触れたミシェル・アルベールをはじめとして資本主義の多様性を論ずるものなかでは、ドイツ企業と日本企業の経営の姿における類似性が再三再四、指摘されてきた。株主だけでなく、従業員をはじめとして多様なステークホルダーがガバナンスに関与し、それらの利害に配慮して企業経営が展開されてきたとの類似性の指摘であった。

既に述べたようにアルベールは、「株主が所有し、自由に処理する、単なる商品が企業なのか（アングロサクソン型）。それとも、株主の権力と経営者の権力のバランスがとれ、その経営者を銀行と従業員とが（後者は表立っているとは限らないが）選考するという、複雑な一種の共同体が企業なのだろうか（日本・ドイツ型）……（アルベール、邦訳・改訂新版2011年、23頁）」と企業のガバナンスにかかわる類型化を行っている。アルベールがこのように指摘するように、いわゆる「メインバンク」とともに、戦後の日本企業において従業員が経営者の任免・監視に一定程度、あるいは深く関与したこととの指摘は少なくない（Charkham, 1994; 伊丹, 2000; 小池, 1994; 2001; 荻野, 2004; 宮島, 2004; 吉村, 2007; 2012; 江川, 2008）。過半の労働組合が、労使トップによる非公式な会合、経営上の機密情報の組合トップへの開示、経営戦略の策定への深い関与といった形で経営に参加してきたとされる（稲上, 1995）。

しかし日独間には、本質的な部分で違いがある。そうした行為は日本においてはあくまでも慣行として観察されてきたにすぎない。一方でドイツの場合には、慣行といったレベルではなく、「とりわけ特徴的であるのは、資本側からだけではなく、労働側からも監督、チェックがおこなわれるようになってきている点（二神, 1993, 13頁）」と指摘されるように、株主と従業員

21) ドイツにおける共同決定制度の歴史については、邦語文献としてはたとえば以下を参照。村田（1987）、佐々木（1995）、平澤（2006）、吉森（2010）。

制度のルーツにかんしては、いくつかの見解がある。代表的なものには、たとえばドイツ産業連盟（BDI：Bundesverband der Deutschen Industrie）の会長を務めたヘンスーオラフ・ヘンケルが「共同決定方式は第二次世界大戦後、英国がドイツの一部を占領していた時に労働組合に力を与えることにより、ドイツの産業や企業が将来、ウォーマシン（戦争遂行の道具）にならないように歯止めをかけるという目的で導入されたという経緯がある（『日経産業新聞』2001年5月23日付）」と説明するように、高度な政治的な判断によるものとの見解がある。

一方で、ドイツの経済史・社会史の研究者であるアーベルスハウザー・独ビーレフェルト大学教授のように、工業化に遅れたドイツがそれを取り戻すために取ったとされる19世紀の産業政策に観察された労使協調路線にまでさかのぼるものもある（アーベルスハウザー、邦訳、2009年）。

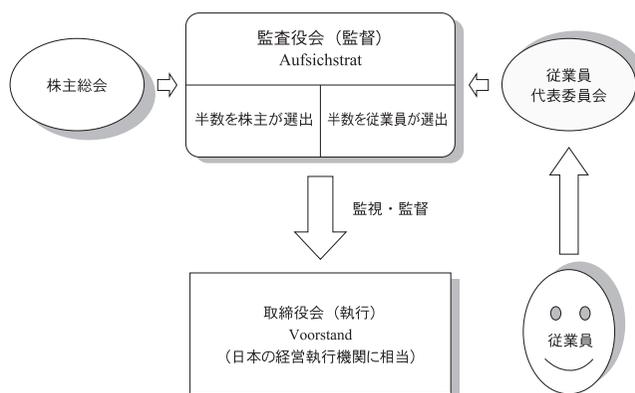
を同列に置き、従業員も経営者の任免・監視につながる行為をなすことが制度的、法的に認められてきたのである（稲上、2005）。

4.2 2つのレベルの共同決定制度

企業レベルと事業所レベルの共同決定

ではもう少し具体的に、ドイツにおける共同決定制度の特徴について触れていくこととしよう（正井、1990；1999；2010a；2010b；吉田、1994；大橋他、1995；佐護、1997；吉森、1998a；1998b；2007；海道、1999；豊島、1999；万仲、1999；小池、2005；Schewe、2005；池田、2006；ヴェルデンベルガー・堀口、2006；小山、2008；Werder、2008；2009；山縣、2009；山崎、2009；ベーベンロート、2009；神作、2010；ゲーテル、2010；関、2010a；2010b；サイプト、2011；高橋、2012a；栗原、2012；Grundeis・Zaumseil；2012）。

図2 ドイツの共同決定制度の大枠



(出所) ガイスラー (2006, 47 頁) をもとに筆者作成。

ドイツにおける共同決定は主として、2つのレベルから構成されるものである。1つが企業レベルのもの、企業共同決定 (Unternehmensmitbestimmung) である。企業経営上の計画および決定に従業員が法的に関与することである。具体的には、企業の機関としての“Aufsichtsrat”に従業員の代表が参加する仕組みである。「監査役会」と訳されるこの機関は、業務執行を監督する機関である (株式法 111 条 1 項)。監査役会に与えられている仕事は、株式会社の業務執行および代表のための機関 (株式法 76 条 1 項・78 条 1 項) のための機関である“Vorstand”を監視・監督することである²²⁾。“Vorstand”は「取締役会」あるいは「執行役会」と訳される。監査役会には、取締役員を任免する権限が与えられており、彼らの業務執行を監視する。監査役員と取締役員の兼任は禁止されている。また、監査役会は取締役会から企業経営に関連する

22) 念のため記しておくが、日本で一般的にイメージされる決算などの会計監査に重きを置く監査役とは本質的に異なったものである。ドイツでは、株式会社の監査人は「決算検査役」と呼ばれる。

広範囲にわたる情報を入手することが可能であり、大規模な設備投資・資産売却、合併や買収など業務上の重要な決定について、事前の同意権を持っている²³⁾。

もう1つが、職場レベルのもの、事業所共同決定 (Betriebliche Mitbestimmung) である。“Betriebsverfassungsgesetz”, 「事業所組織法」「経営協議会法」「経営体制法」「経営組織法」などと訳される、にもとづいて設置された従業員の代表たる “Betriebsrat”, 「従業員代表委員会」などと訳される²⁴⁾, が使用者と労働条件などの人事的, 社会的そして経済的事項について協議するものである²⁵⁾。

2つのレベルの共同決定の結びつき

これら2つのレベルの共同決定は, 「企業レベルの共同決定が職場における直接的な共同決定に拠って立つべき強固な足として始めて実効力をもつように, 職場レベルの共同決定もまた, 上位の監査役会における企業レベルの同権的な共同決定の制度を前提として, そして, 相互に補完的な関係をもつ重層的な構造を形成することによってこそその存在意味をもつことができるのである (吉田, 1994, 24 頁)」との指摘があるように, 車の両輪としての働きが期待されてきたが実際にも, 密接なる関係を有してきたものであった。

具体的には, 事業所委員が従業員代表の監査役員に就任しているのである。代表を送り込む母体となってきたのが, 事業所委員会であった。たとえば, 同国を代表する企業であるフォルクスワーゲン (VW) の監査役員の構成を見よう。定めにより従業員2万人超の企業において監査役会は, 20名構成となることが求められている。そのうち, 従業員の代表者は半数の10名, この10名のうち当該企業の従業員は7名, 産業別労働組合の代表者は3名となることとされている。労組の代表者はいずれも Industriegewerkschaft Metall (IG Metall) から派遣されている。そして管理職員1名を別とすれば, 残り6名のいずれもドイツ各地の事業所の委員長や副委員長である²⁶⁾。

こうした結びつきは例外ではなく, 図1にあるシーメンスやダイムラーをはじめとする他の企業においても類似した傾向が見られるのである。

23) ドイツの株式法についてはたとえば, メーシェル (邦訳, 2011), 村上他 (2012), 高橋 (2012c) などが簡便である。

24) “Betriebsrat”は「従業員代表委員会」にくわえて, 「事業所委員会」「業務委員会」「従業員協議会」「職場委員会」「労使協議会」「工場委員会」なども訳されてきた。“Betrieb”を「経営」と訳すことで, “Betriebsrat”は「経営協議会」あるいは「経営評議会」と訳されることがとくに多かった。しかしながら, 戦後の日本企業で普及した「経営協議会」やドイツにおける企業レベルの決定との混同を生む可能性があるため, 訳語として適切ではないとの指摘がある (池田, 2010; 村上他, 2012)。

25) このレベルの決定について, 最も詳細な邦語による研究には藤内 (2009) がある。

26) 構成については, 同社の以下のサイトより。

http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/content/en/investor_relations/corporate_governance/supervisory_board.html (閲覧: 2012年12月7日)。

3.3 共同決定制度の長所・短所

ドイツにおけるコーポレート・ガバナンスのあり方にかんする議論

1990年代に入って、日本そして米英などでも、コーポレート・ガバナンスのあり方が活発に議論され、現在も結論は出ていない。

ドイツにおいてコーポレート・ガバナンスという用語が専門書で多用され始めたのは比較的新しく、1990年代半ばからである。それに適える訳語は今日まで創出されていない。ドイツ語で近似した意味を持つものは「企業体制」と訳出されることが多い“Unternehmensverfassung”である(Weder, 2009)。しかし著名な出版社であるGablerの*Wirtschaftslexikon*の定義では、“Unternehmensverfassung”は、企業のための制度的・長期的な尺度を持つ規定とみなされ、それは内部の利害関係者の権力配分と規定上妥当な利害を守るための外部規定とされている²⁷⁾。そのため、この小論で紹介してきたコーポレート・ガバナンスの定義とはやや異なり、ドイツでコーポレート・ガバナンスという用語が常用されているのもこの辺りに理由がある。このような重要用語を英語のまま用いている現状は、ドイツ企業およびドイツ経営学がグローバル経済に自身を適応させていこうとしている証左でもあるとも言えるであろう。そのような背景があり、ドイツでも、同時期にそのあり方が問われることとなり、現在もお議論はつづいている(池田, 2001; 2002; 星野, 2002; Witt, 2003; 海道, 2005a; Gerum, 2007; Werder, 2008; 2009; ケスラー, 2008; ツーゲヘア, 邦訳, 2008; Streeck, 2009; 須山, 2009; 豊島, 2009; ゲーテル, 2010; 陳, 2011; Grundei & Zaumseil, 2012)。

会社法を専門とする神田秀樹・東京大学大学院教授は議論の高まりの背景を以下のように説明している。

「ドイツにおいては、資本市場法の急速な整備・発展が始まった1990年代から、それに呼応する形でコーポレート・ガバナンス論が隆盛していく点が注目される。その背景として、資本市場のグローバル化の中で機関投資家やアナリストがガバナンスに注目するようになり、また一般投資者のためにも『良いガバナンス』が模索され始めた点を指摘できよう。ドイツのコーポレート・ガバナンス論の特色の1つは、資本市場の発展に伴い銀行を中心とする金融市場の地位が相対的に低下する中で、銀行の監視機能に代わる機能を何が果たすべきかを模索している点にある(神田, 2009, 16頁)」

従来は日本同様、企業に対するガバナンスについては銀行の果たしてきた役割に大なるものがあり、それはDeutschland AGと称される金融機関を中心とした株式持ち合い(図3参照)によって支えられていた(Streeck & Höpner, 2003)。しかしながら、資本市場がグローバルに

27) *Gabler Wirtschaftslexikon*のUnternehmensverfassungの記事は以下のアドレス参照。

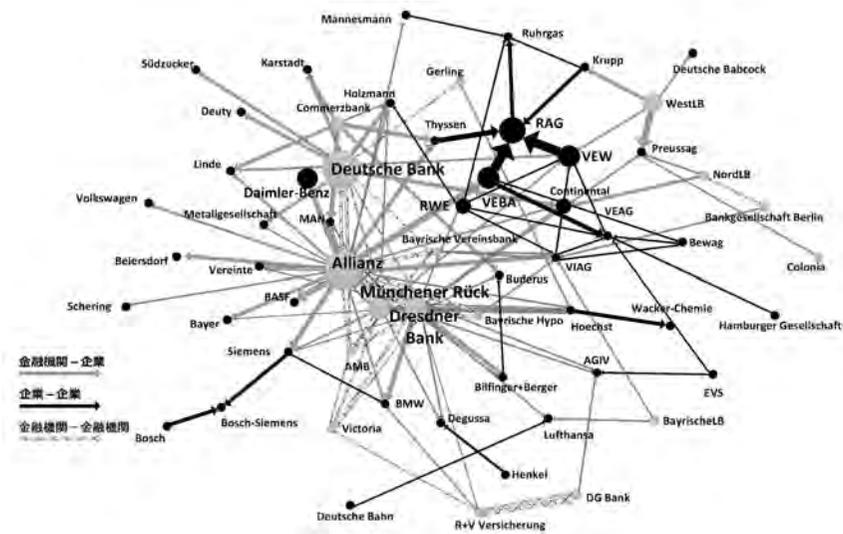
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/unternehmensverfassung.html#definition>。

開かれ、2002年の税制改定²⁸⁾(JETRO, 2002; Höpner, 2007)が決定打となり、資金提供者、株主として、保険会社、投資信託、年金基金などの内外の機関投資家の存在感が大きなものとなる一方で、主要な資金提供者そしてガバナンスの担い手としての銀行の地位が揺らぐこととなったのであった(図4参照)。その一例として、ドイツ銀行幹部が他社の監査役に就任するケースが、1996年には32あったのだが、2006年には4に減少している²⁹⁾ことを挙げておこう(図5参照)。

内外の機関投資家などが株主として台頭を見せるなか、銀行の監視機能に代わるものとして台頭してきたのが日本同様、米国企業に代表されるアングロサクソン型とされるガバナンスの形であった(Jackson, 2005; 風間, 2010)。たとえば米国の市場がそうであるように、資本市場は資金調達の間という性格にくわえて、企業支配の間としても認識されるようになったのである。

ドイツの企業社会における変化を「アメリカ化」と言い表したのはたとえば、工藤章・東京大学名誉教授であった(工藤, 2009; 2011)。工藤は1990年代以降に観察された変化を以下のように書き記している³⁰⁾。

図3 ドイツの有力企業の株式持ち合い構造(1996年)



(出所) マックス・プランク研究所(2011)をもとに筆者作成

http://www.mpifg.de/aktuelles/themen/doks/Deutschland_AG_1996bis2010.pdf

28) 企業の保有株式売却益を非課税(従来は税率52%)にした税制改革。たとえば、保険最大手のアリアンツは保有するHypovereinsbankの株式売却(全株式の13.6%, 2002年)で約2億ユーロの売却益を得ることができた(Höpner, 2007)。

29) <http://www.mpifg.de/aktuelles/themen/d-ag.asp>。

30) 工藤(2011)以外にもそのように言い表すものは多数ある。たとえば山崎(2011a; 2011b)は、各種の実証分析の結果を用いていかに変化しているかを詳細に論じている。

なった。『株主価値』が経営者たちの合言葉となり、『企業統治』が社会のスローガンとなったのである（工藤，2011，185頁）

小論の冒頭にて、コーポレート・ガバナンスを「よりよい企業経営が執行されるようにするための方法、制度と慣行（加護野・吉村，2010，3頁）」と定義した。株価や株主価値の向上が「よりよい」との企業目的の部分に組み込まれたと指摘されているのである。

さらに工藤は、そうした目的達成のために、従来とは異なる経営手法がドイツ企業に普及し始めたことについて述べている。

「そのため、経営者は競って、株価を高め、高位に維持するための経営手法を採用した。社外取締役制度の導入などによるドイツの伝統的な二層型役員制度の改革、ストック・オプションなどの業績連動型役員報酬体系の導入、あるいは会計基準の変更などがそれである（工藤，2011，185-186頁）」

そして工藤は、こうした変化を「アメリカ化」と呼ぶにいたる。

「それらのほとんどはアメリカで普及していた手法であったため、個別企業の経営のアメリカ化が進んだ。それにともなって、期待される経営者像もアメリカ化した。アメリカのビジネス・スクールなどで学位を取得し、アメリカ・イデオロギーを信奉する経営者が増え、賞賛されもした（工藤，2011，186頁）」

共同決定制度への分かれる評価

工藤（2011）で「アメリカ化」と呼ばれる変化が観察されるなかで、ドイツ企業、さらにはドイツ社会にしっかりと根を張ってきた共同決定制度に対しても、その存在の是非を問う動きも出てきている。ドイツにおいて共同決定制度を批判することは長年にわたってタブーとされてきた。制度と直面する経営者たちにとっても、公然と批判することは避けられてきた（ハイン，2007）。

しかしながら、それを当然に存在するものと認識するのではない。企業間競争がグローバルかつ熾烈なものとなっている状況下において、存在することが各企業の競争力にいかなる影響を及ぼすのか。その長所・短所を見極め、根を張ってきた制度とはいえ、必要とあらば制度の見直しを検討すべきとの議論が高まっているのである。

では近年指摘されている長所・短所について具体的に見ていこう。まず長所である。企業法務を専門とする弁護士であるクリストフ・H・サイプトは、長所として以下の2点を指摘している（サイプト，2011，42頁）³¹⁾。

- ・ 監査役の職務遂行に事業上のノウハウおよび（全国規模の産業別労働組合による）客観的な産業に関する視野を取り込むことができる。
- ・ 監査役会で議論され、決議された措置につき、従業員代表が従業員一同への仲介役（「伝動ベルト」）として機能する（この結果、ドイツにおいては、国際的にみるとストライキ率が非常に低い）。

あるいは経済産業省の調査では、以下のように整理されている（経済産業省産業組織課、2009；田端，2010）³²⁾。

- ・ 労使の信頼関係が形成（実際、ドイツはストライキがほとんどなく、今回の金融危機時においても、労使が歩み寄り賃金カットの代わりに解雇せずの対応）。
- ・ いったん意思決定されるとその執行は円滑。
- ・ 労働者が経済の仕組みを理解するようになり、企業に対する忠誠心を高める。
- ・ 敵対的な買収の抑止。

他方、2006年に Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung（労働市場・職業研究所、IAB）³³⁾によって行われた労働者約16,000人に及ぶパネル調査では、以下のような結果が導き出された。

- ・ 対立やその拡散を防ぎ、従業員のモチベーションが上がる。
- ・ 企業が従業員の長期雇用を保持し、企業に対して従業員の利益を代表する窓口が明確になっている。
- ・ 低い離職率に結びついている。

✓ 31) サイプトは、ロースクールの特任教授の肩書も持ち法学研究にも従事している。弁護士としての主たる業務は上場企業への助言であり、ドイツ企業の複数の監査役会の構成員でもある。そのため、ドイツ企業の共同決定の現場を熟知するものであるといえよう。

32) 2009年からの民主党による「公開会社法の制定」に向けての動きが活発化し、そのなかに「従業員代表監査役」の案が盛りこまれた。これがドイツの制度に範を取るものと見なされ（関，2010a；2010b）こうした調査が実施されるにいたった。

くわえて経済界・法曹関係者による実態調査や積極的な提言も実施された。その結果などについてはたとえば、新津（2011）、葉玉（2011a；2011b）、葉玉・安原（2011）、松井（2011a；2011b）を参照。

民主党の提案とは異なる部分も多々あるが、経営者の任免・監視に従業員をより参加させる仕組みについては、伊丹（1999）をはじめとし複数の提案があった。それらについては、吉村（2007）のとくに第5章を参照。

33) IAB Forschungsbericht 2007 No.5

<http://doku.iab.de/forschungsbericht/2007/fb0507.pdf>。

従業員（の代表）が高位の意思決定を行う形での労使協働により、経営戦略の策定において幅広く情報が収集・分析され、その策定された戦略の実施においても、高いコミットメントをもつ従業員により円滑に事が運ぶと考えられるのである。例えば、マックス・プランク研究所の著名な研究者である Höpner は *Manager Magazin* のインタビューで、共同決定制度に対する批判は、事実に基づいたものではなく、感情に起因するものであると反論している³⁴⁾。

こうした長所が指摘されると同時に、短所も指摘されている。まずサイプトは以下のように述べている（サイプト、2011、42-43頁）。

- ・企業共同決定制度のために、監査役会の人的構成は、①規模が大きすぎ（人数等が法定されているため）、②内向き（国内指向）の傾向が強すぎ（選挙権および被選挙権はドイツ国内で従事している従業員にのみ付与されているため）、③利益代表的な傾向が強すぎる（従業員代表は労働および社会保障に関する問題にのみ関心を集中させる）。
- ・監査役会の人的構成は、決定プロセスの遅延の原因となる。
- ・共同決定制度は、取締役と監査役会における従業員代表との間の馴れ合い³⁵⁾ (back scratching) を招く。
- ・従業員代表は、ある意味で「買収防衛」として機能する。というのも、支配権が第三者に取得された後も持分権者代表のみ交代させられ得るにすぎないからである（見方によっては、これはメリットともいえる）。ドイツの独自路線（deutscher Sonderweg）は、英米のファンドから効率的とはみなされず、資本市場におけるディスカウントを招く。

同様に経済産業省の調査は、以下のように指摘している。

- ・労働者代表監査役員は保守的な経営戦略を支持する傾向が強し。
- ・セクショナリズムが持ち込まれることにより、意思決定に時間を要する、あるいは、情報漏洩の恐れ³⁶⁾。
- ・事業所委員会の幹部が監査役員として選任。監査役会の議論に敗れても、事業所委員会の共同決定権を利用して議論の巻き返しの可能性。

34) 詳細は以下の記事を参照のこと。Der Kapitalmarkt sieht keine Nachteile（市場は何ら問題を見出していない）
Manager Magazin Online 2004, <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/mittelstand/0,2828,326116,00.html>。

35) 実際に馴れ合いにより刑事事件が発生している。マンネスマン事件 (Mannesmann-Fall) と呼ばれるボーダーフォンによるマンネスマン買収時における経済事件では、ドイツ銀行頭取のジョゼフ・アンカーマン (Josef Ackermann)、前マンネスマン社長 (監査役会議長)、のヨハヒム・フンク (Joachim Funk)、IG Metall 委員長のカラウス・ツヴィッケル (Klaus Zwickel)、マンネスマン従業員代表委員会委員長のユルゲン・ラートベルク (Jürgen Ladberg) の4名が背任で告訴された。詳細は正井 (2007) を参照のこと。

36) 筆者らによる聞き取り調査でも従業員代表側による情報漏洩の事例があることが判明している。

従業員（の代表）が高位の意思決定を行う形ゆえに、場合により利害調整に多大なる労力を要する。経営戦略の策定において決定までに時間を要することがあり、また、実施においても円滑とはいかない可能性もある。長所の裏返しとしての、こうした短所が指摘されているのである。

共同決定制度への批判

オープンな批判がタブーとなってきた共同決定制度であった。しかしながらドイツ企業の「アメリカ化」が進展し、また、とくに2000年代前半にドイツ経済の低迷した時期から³⁷⁾、そうした批判が公然と展開されることとなった。

2004年から施行された欧州会社（SE：Societas Europaea³⁸⁾）制度が、ドイツの会社に根付いてきた共同決定制度から離れた形の統治体制の選択を認めたことも、ドイツ本国における議論を後押しした。

たとえば、産業界の立場のあるものとしてその発言に注目が集まったのが、ドイツ産業連盟（BDI：Bundesverband der Deutschen Industrie）の会長を務めたヘンスーオラフ・ヘンケルであった。同連盟は日本でいえば経団連に該当する。同氏は米IBMの欧州部門であるドイツIBMに入社、トップを務めた経験を持つ人物であった。IBMでの勤務は33年間、約半分の17年はドイツ国外との経験を持っていた。

「日本、米国、ドイツと並べた時に世界的に最も奇妙なシステムを持っているのはドイツだと思う」「特異なのは監査役会を中心とした（労使による）共同決定の方式だ。監査役会の半数にあたる十人は従業員が選出し、そのうち通常、三人は外部の労働組合のメンバーだ。こういうシステムはどの国も真似たいとは思わないだろう（『日経産業新聞』2001年5月23日付）」との認識を示すヘンケルは、共同決定方式の短所を以下のように指摘している³⁹⁾。

「経営が意思決定するスピードが遅くなる。その理由は従業員は会社が欠損を出して初めてリストラを受け入れるという立場を取るから。また取締役会と監査役会を合わせると規模が大

37) 当時のドイツの経済状況については、脚注15を参照。

38) SE：Societas Europaeaとは、EU委員会並びに議会が策定した指令 Verordnung (EG) Nr. 2157/2001, Richtlinie 2001/86/EG等の枠組みを用いて、設立した企業のこと。指令にかんしては、正井（2006）を参照のこと。

39) 直前で述べたようにサイプト（2011）は、共同決定制度の短所として「従業員代表は、ある意味で『買収防衛』として機能する。というも、支配権が第三者に取得された後も持分権者代表のみ交代させられ得るにすぎないからである」と述べた後、「見方によっては、これはメリットともいえる」と補足している。また経済産業省の調査では長所として「敵対的な買収の抑止」を指摘している。

ヘンケルの考え方は明らかに、買収防衛、買収の抑止として機能する可能性がある共同決定制度を制度が持つ短所と考えるものである。

きくなり、本当にオープンな議論が難しい（『日経産業新聞』2001年5月23日付）」

また意思決定の遅れにもかかわって、そもそも、経営を担う人物の選任過程にも問題があることも指摘している。

「この制度のせいで、実力よりは人気で経営者が選ばれがちになる。八方美人的経営をしていると、意思決定が遅れてしまう（『日経ビジネス』2000年2月14日号、131頁）」

5 むすびにかえて

ドイツ産業連盟（BDI）の会長を務めたヘンケルによる批判を見てきた。同連盟は同じくドイツを代表する経営者団体であるドイツ使用者団体全国連合（BDA：Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände）とともに、2004年11月に共同決定制度の見直しを提案する報告書を提出している⁴⁰⁾。

産業界のみならず学会からも批判の声は上げられてきた。たとえば、ベルリンにある大学の研究者から構成されるコーポレート・ガバナンスにかんするベルリン・ネットワーク（Berliner Netzwerk Corporate Governance）も同じく2004年に見直し案を提示した。案ではたとえば、監査役会から従業員代表を排除することを主張されている。そして会社の機関ではない「協議委員会」を設置したうえで、同委員会に経営者が情報を提供し、それについて同委員会が意見を述べる仕組みなどを提案している（正井、2005；キルヒナー、2005；ベルリン・コーポレートガバナンス・ネットワーク、2005；ハイン、2007）。

ただし、こうした批判が投げかけられているが現在においても、ドイツにおいては共同決定制度が存在しつづけている。議論は継続しているとはいえ、具体的な法改正は進んでいない（高橋、2007；2012a；2012b）。

われわれは小論にて、コーポレート・ガバナンスのあり方を考えていくための準備的な考察を行ってきた。そこでは、最後に検討したドイツ同様、日米英とも、ガバナンスのあり方が依然、議論的となっていることを確認してきた。また、ガバナンスのあり方が大いに議論されているドイツ、ドイツ企業の競争力がきわめて高いことも確認した。

ここでわれわれに残された疑問は、経営者の任免・監視というきわめて重要な役割を担っている共同決定制度－批判が多々、浴びせられている－のもとで企業経営が展開されているにもかかわらず、なぜ、ドイツ企業は高い競争力を維持・向上させることができているのか、というものである。

40) 両団体からの報告書、くわえて以下のベルリン・ネットワークの改革案については、ハイン（2007）にその概要がある。

今後のわれわれの研究では、制度的な側面だけでなく、この疑問を現代のドイツ企業における共同決定の実態、とくに機能的な側面からの分析を進めていくことを考えている。それをつうじて、共同決定制度がドイツ企業の競争力の向上に果たしてきた役割を明らかにしたいと考えているのである。

参考文献

- アーベルスハウザー, ヴェルナー (両宮昭彦・浅田進史訳) (2009)『経済文化の闘争－資本主義の多様性を考える』東京大学出版会。[原著：2003]
- 阿部泰久 (2012)「企業の自主的判断に基づくガバナンス態勢構築が重要－要綱や付帯決議にのっとった対応を進める」『金融財政事情』9月17日号, 14-17頁。
- アルベール, ミシェル (久水宏之監修・小池はるひ訳) (1992)『資本主義対資本主義』竹内書店。[原著：1991]
- 池田良一 (2001)「ドイツにおける監査役制度の現状と問題点」『監査役』第444号, 20-26頁。
- 池田良一 (2002)「ドイツにおけるコーポレートガバナンスの現状と問題点－『コーポレートガバナンス改革』とその背景」『監査役』第453号, 14-25頁。
- 池田良一 (2006)「『従業員協議会』とは何か」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』6月号, 54-56頁。
- 池田良一 (2010)『ドイツ進出企業の会計・税務・会社法・経営』税務経理協会。
- 伊丹敬之 (1999)「コア従業員による経営者の牽制」『国民経済雑誌』第180巻第1号, 17-35頁。
- 伊丹敬之 (2000)『日本型コーポレートガバナンス－従業員主権企業の論理と改革』日本経済新聞社。
- 伊藤白 (2012)「ドイツの対外経済政策－中小企業の国際展開を中心に」『(総合調査報告書)技術と文化による日本の再生－インフラ, コンテンツ等の海外展開』国会図書館。
- 伊藤靖史 (2012)「米国における経営者の報酬にかんする近時の改正－ドッド＝フランク法による say on pay の導入等」『同志社法学』第357巻, 1-36頁。
- 稲上毅編 (1995)『成熟社会のなかの企業別組合－ユニオン・アイデンティティとユニオン・リーダー』日本労働研究機構。
- 稲上毅 (2005)『ポスト工業化と企業社会』ミネルヴァ書房。
- 岩原紳作 (2012)「『会社法制の見直しに関する要綱案』の解説〔I～VI〕」『商事法務』第1975巻-第1980巻。
- ヴァルデンベルガー, フランツ・堀口朋亨 (2008)「ドイツ：労使関係の日独比較」工藤章・橘川武郎・フック, グレン・D. 編著『現代日本企業3 グローバル・レビュー』有斐閣。
- ウッドフォード, マイケル (2012)『解任』早川書房。
- 江川雅子 (2008)『株主を重視しない経営』日本経済新聞出版社, 2008年。
- 太田洋 (2012-2013)「会社法見直しで何が変わる?」『週刊東洋経済』12月29日・1月5日合併号, 143頁。
- 大橋昭一・小田章・G. シャンツ編著 (1995)『日本の経営とドイツの経営』千倉書房。
- 荻野博司 (2004)「経営危機における労働組合の機能」稲上毅・森淳二郎編『コーポレート・ガバナンスと従業員』東洋経済新報社, 2004年。
- 尾崎悠一 (2010)「金融危機と役員報酬規制」神作裕之責任編集・財団法人資本市場研究会編『金融危機後の資本市場規制』財経詳報社。
- 尾崎悠一 (2012)「ドッド・フランク法制定後の米国における役員報酬規制の動向」神作裕之責任編集・公益財団法人資本市場研究会編『企業法制の将来展望－資本市場制度の改革への提言』財経詳報社。
- ガイスラー, コーネリア (白井伸二訳, 2006)「曲がり角のドイツ的経営」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』6月号, 47-53頁。
- 海道ノブチカ (1999)「ドイツ企業における労使関係と経営経済学」海道進・森川譯雄編著『労使関係の

- 経営学－日米欧労使関係の歴史と現状』税務経理協会。
- 海道ノブチカ (2005a) 「ドイツの経営支配論」『商学論究』第 53 巻第 1 号, 1-14 頁。
- 海道ノブチカ (2005b) 『ドイツの企業体制』森山書店。
- 海道ノブチカ (2008) 「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」『商学論究』第 55 巻第 3 号, 1-27 頁。葵
- 海道ノブチカ (2010) 「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」『商学論究』第 58 巻第 1 号, 19-37 頁。
- 海道ノブチカ (2011a) 「取締役会の権限と意思決定過程－ゲルムの実証分析を中心として」『商学論究』第 58 巻第 3 号, 1-15 頁。
- 海道ノブチカ (2011b) 「EU と日本におけるコーポレート・ガバナンス改革」海道ノブチカ編著『EU 統合の深化－市場と企業の日本・EU 比較』日本評論社。
- 海道ノブチカ (2011c) 「ドイツのコーポレート・ガバナンス・コーデクス (DCGK) －ゲルムとヴェルダールの実証分析を中心として」『商学論究』第 59 巻第 1 号, 1-17 頁。
- 海道ノブチカ (2012) 「ドイツのコーポレート・ガバナンス・システムの特徴－ゲルムの実証分析の基礎」『商学論究』第 59 巻第 3 号, 15-34 頁。
- 加護野忠男・吉村典久 (2010) 「経営学から論ずるコーポレート・ガバナンス論／会社統治論」加護野忠男・砂川伸幸・吉村典久 (2010) 『コーポレート・ガバナンスの経営学－会社統治の新しいパラダイム』有斐閣。
- 風間信隆 (2010) 「ドイツにおけるコーポレート・ガバナンスと労使関係－ジャクソンらの所論を中心として」『経営論集』第 57 巻第 4 号, 226-244 頁。
- 片岡信之 (2004a) 「エンロン・ワールドコム事件と株主価値経営の限界」『龍谷大学経営学論集』第 44 巻第 1 号, 30-44 頁。
- 片岡信之 (2004b) 「株主至上主義型ガバナンス論とステイクホルダー型ガバナンス論」『龍谷大学経営学論集』第 44 巻第 2 号, 1-11 頁。
- 片岡信之 (2008) 「株主主権の企業観の問題点」片岡信之・海道ノブチカ編著『現代企業の新地平』千倉書房。
- 仮屋広郷 (2011) 「ステークホルダーと会社法」柴田和史・野田博編著『会社法の実践的課題』法政大学現代法研究所。
- 神作裕之 (2009) 「ドイツにおける会社法と資本市場法の交錯」神田秀樹編著『（別冊商事法務 No.332）東京大学比較法政シンポジウム 上場会社法制の将来』商事法務。
- 神作裕之 (2010) 「ドイツにおける共同決定制度の沿革と実態」資本市場研究会編『金融危機後の資本市場法制』資本市場研究会。
- 神田秀樹 (2006) 『会社法入門』岩波新書。
- 神田秀樹 (2012) 『会社法 (第 14 版)』弘文堂。
- 橋川武郎 (2012) 「沈降する日本と扶養する東アジア」『一橋商学論叢』第 7 巻第 1 号, 24-39 頁。
- キルヒナー, クリスマン (高橋英治・赤坂昇一郎訳, 2005) 「企業レベルでの労働者共同決定の新しい制度的デザインの基本構造」『法学雑誌』第 51 巻第 4 号, 1052-1060 頁。
- 工藤章 (1999) 『20 世紀ドイツ資本主義－国際定位と大企業体制』東京大学出版会。
- 工藤章 (2009) 「ドイツ企業体制のアメリカ化とヨーロッパ化」馬場宏二・工藤章編『現代世界経済の構図』ミネルヴァ書房。
- 工藤章 (2011) 『日独経済関係史序説』桜井書店。
- 熊谷徹 (2006) 『ドイツ病』新潮選書。
- 熊谷徹 (2011) 『あっぱれ技術大国ドイツ』新潮文庫。
- 熊谷徹 (2012a) 「ドイツ経済はなぜ絶好調なのか 『隠れたチャンピオン』が持つ高い技術が成長のカギ－日本の 8 割の労働時間で, 3% 多い GDP を稼ぎ出す」
(<http://business.nikkeibp.co.jp/article/report/20120329/230374/?rt=ocnt>)。
- 熊谷徹 (2012b) 「ドイツが示す新成長モデル - 下 競争力の源は隠れた王者」『日経ビジネス』5 月 21 日号,

70-73 頁。

栗原脩 (2012) 『コーポレートガバナンス入門』金融財政事情研究会。

経済産業省編 (2012) 『通商白書< 2012 >』勝美出版。

経済産業省産業組織課 (2009) 「ドイツ出張報告－ドイツの公開買付ルールと労働者の経営参画の実態」(財団法人企業活力研究所「企業法制委員会」説明資料)。

ケスラー, ユルゲン (Jürgen Keßler) (海道ノブチカ訳) (2008) 「EUにおけるコーポレート・ガバナンスとドイツでの改革」『EU 拡大で変わる市場と企業』日本評論社。

ゲーテル, ステファン R. (大西千尋監訳・木村剛大訳) (2010) 「ドイツの株式会社の企業統治－基本原理と最近の展開」『国際商事法務』第 38 巻第 4 号, 443-450 頁。

小池和男 (1994) 「『ひと』の面から見たコーポレート・ガバナンス」『商事法務』第 1364 号, 11-18 頁。

小池和男 (2001) 「コーポレート・ガバナンスと日本の雇用システム」日本労働組合総連合会(編)『会社法改正・企業のあり方と労働組合の関わり方』労働問題研究会議。

小池和男 (2005) 『仕事の経済学 (第 3 版)』東洋経済新報社。

小山明宏 (2008) 『コーポレート・ガバナンスの日独比較』白桃書房。

佐護譽 (1997) 『人事管理と労使関係－日本・韓国・台湾・ドイツ』泉文堂。

佐々木常和 (1995) 『ドイツ共同決定の生成 (改訂版)』森山書店。

サイプト, クリストフ・H. (齊藤真紀訳) (2011 年) 「ドイツのコーポレート・ガバナンスおよび共同決定－弁護士, 監査役員, 研究者としての視点から」『商事法務』第 1936 号, 34-46 頁。

ジェトロ デュッセルドルフ事務所・ジェトロ欧州ロシア CIS 課 (2012) 「国際競争力あるドイツ中小企業の戦略に迫る」『ユーロトレンド』第 109 号。

ジェトロ 海外調査部欧州課 (2002) 「税制・東部地域から見たドイツの企業立地」『ユーロトレンド』第 51 号, 62-75 頁

島野卓爾 (2003) 『ドイツ経済を支えてきたもの』知泉書館。

新津和典 (2011) 「ドイツ・オーストリア法における企業共同決定制度と日本の立法への示唆」『法学雑誌』第 57 巻第 2 号, 204-223 頁。

杉浦哲郎 (2012) 「自明とはいえないドイツ経済の成長持続」『みずほリサーチ』4 月号, 1-2 頁。

須山光一 (2009) 「ドイツ企業共同決定制改革と共同決定現代化委員会答申」『明星大学経済学研究紀要』第 40 巻第 2 号, 31-48 頁。

関孝哉 (2010a) 「ドイツの従業員代表制度に学ぶ日本型『従業員経営参加』のあり方」『ビジネス法務』6 月号, 22-26 頁。

関孝哉 (2010b) 「近時のドイツのコーポレート・ガバナンスとわが国への示唆」資本市場研究会編『金融危機後の資本市場法制』資本市場研究会。

高橋英治 (2007) 『ドイツと日本における株式会社法の改革』商事法務。

高橋英治 (2012a) 「ドイツの企業統治体制」『監査役』第 603 号, 14-22 頁。

高橋英治 (2012b) 「ドイツのコーポレート・ガバナンスの将来像－2012 年第 69 回ドイツ法律家会議経済法部会決議を中心にして」『国際商事法務』第 40 巻第 11 号, 1665-1670 頁。

高橋英治 (2012c) 「日本とドイツの会社法の『継受』と『収斂』」『商事法務』第 1984 号, 23-34 頁。

武井一浩 (2011) 『企業法制改革論－日本経済活性化に向けた提言』中央経済社。

竹森俊平 (2012) 『ユーロ破綻そしてドイツだけが残った』日経プレミアシリーズ。

田端公美 (2010) 「ドイツ・フランスにおける労働者の経営参画制度とその実態」『商事法務』第 1900 号, 24-34 頁。

田村達也・富永誠一 (2012) 「グローバル企業統治の潮流から取り残されるな－独立取締役の導入を通じた株主の監視機能が問われている」『金融財政事情』9 月 17 日号, 14-17 頁。

陳浩 (2011) 「ドイツのコーポレート・ガバナンスの変容と監査役会改革の課題」『立命館国際研究』第 24 巻第 2 号, 241-268 頁。

- ツゲヘア, R. (風間信隆監訳/風間信隆・松田健・清水一之訳)『ライン型資本主義の将来』文眞堂, 2008年。
[原著: 2003年]
- 土屋守章・岡本久吉 (2003)『コーポレート・ガバナンス論-基礎理論と実際』有斐閣。
- 弦巻充樹 (2012)「デュアル・クラス・ストラクチャーをめぐる日米の状況-フェイスブック上場を契機として」『商事法務』第1982号, 24-31頁。
- 藤内和弘 (2009)『ドイツの従業員代表制と法』法律文化社。
- ドーア, ロナルド (2006)『誰のための会社にするか』岩波新書。
- 戸原四郎・加藤榮一・工藤章編著 (2003)『ドイツ経済-統一後の10年』有斐閣。
- 内閣府政策統括官編 (2012)『世界経済の潮流 2012年Ⅱ < 2012年下半期 世界経済報告 >』。
- 豊島勉 (1999)「ドイツにおけるコーポレートガバナンス」『修道商学』第39巻第2号, 91-129頁。
- 豊島勉 (2009)「ドイツにおけるコーポレート・ガバナンスと労使関係の変貌 (上・下)」『修道商学』第50巻第1号/第50巻第2号, 81-103頁/1-38頁。
- ハイン, ヤン・フォン (齊藤真紀訳) (2007)「ドイツ共同決定のジレンマ」『ジュリスト』第1330号, 38-49頁。
- 葉玉匡美 (2011a)「(報告1) ドイツにおけるコーポレート・ガバナンスの実態」21世紀政策研究所『第79回シンポジウム 会社法改正への提言-ドイツ実地調査を踏まえて』。
- 葉玉匡美 (2011b)「日本の会社法制への提言」葉玉匡美 (研究主幹)『会社法制のあり方に関する研究報告-ドイツにおける会社法制の運用実態と比較して』21世紀政策研究所。
- 葉玉匡美・安原和臣 (2011)「ドイツ実地調査報告」葉玉匡美 (研究主幹)『会社法制のあり方に関する研究報告-ドイツにおける会社法制の運用実態と比較して』21世紀政策研究所。
- 広田真一 (2012)『株主権を超えて』東洋経済新報社。
- 平澤克彦 (2006)『企業共同決定制の成立史』千倉書房。
- 平澤克彦 (2010)「(研究ノート) 共同決定制と人的資源管理論」『商学集志』第80巻第3号, 21-31頁。
- 藤原章生 (2012)『資本主義の「終わりの始まり」-ギリシャ, イタリアで起きていること』新潮選書。
- 二神恭一 (1993)「コーポレート・ガバナンスの問題としての経営的共同決定システム」『横浜経営研究』第14巻第3号, 13-23頁。
- 二神恭一 (2010)「その後のドイツ共同決定-ドイツのコーポレート・ガバナンス」『神戸学院大学 経営学論集』第6巻第2号, 11-34頁。
- 淵田康之 (2012)「短期主義問題と資本市場」『野村資本市場クォーターリー』夏号, 52-87頁。
- ベルリン・コーポレートガバナンス・ネットワーク (高橋英治・赤阪昇一郎訳, 2005)「共同決定の現代化のための一二のテーゼ」『法学雑誌』第51巻第4号, 1061-1063頁。
- 星野郁 (2002)「岐路に立つドイツの企業統治」『証券経済研究』第38号, 79-104頁。
- 細谷祐二 (2011a)「日本のものづくりグローバル・ニッチトップ企業についての考察-GNT企業ヒアリングを踏まえて (前編)」『産業立地』第50巻第4号, 29-34頁。
- 細谷祐二 (2011b)「日本のものづくりグローバル・ニッチトップ企業についての考察-GNT企業ヒアリングを踏まえて (後編)」『産業立地』第50巻第5号, 41-45頁。
- 堀内昭義 (1994)「日本におけるコーポレート・ガバナンス-そのメカニズムと有効性」『金融研究』第13巻第3号, 121-154頁。
- 前田淳 (2009)「ドイツにおける株式会社-社会的市場経済と株式会社」細川孝・桜井徹編著『転換期の株式会社-拡大する影響力と改革課題』ミネルヴァ書房。
- 正井章彦 (1990)『共同決定法と会社法の交錯-ドイツとECにおける論争』成文堂。
- 正井章彦 (1999)「監査役会による企業のコントロール-ドイツの法規制」奥島孝康教授還暦記念論文集編集委員会編『比較会社法研究 奥島孝康教授還暦記念 第一巻』成文堂。
- 正井章彦 (2005)「ドイツの共同決定制度に関する最近の動向」『国際商事法務』第33巻第1号, 36-46頁。
- 正井章彦 (2006)「EUにおける国境を越えた合併-会社法第10指令-」『早稲田法学』第81巻4号, 451-466頁。
- 正井章彦 (2007)「企業買収における経営者への功労金の支払い-マンネスマン訴訟に見るドイツのコー

- ポレート・ガバナンスと刑事司法制度—『早稲田法学』第82巻第3号, 59-129頁。
- 正井章彦 (2010a) 「ドイツにおける労働者の経営参加制度—その運用と評価(上)」『ビジネス法務』8月号, 94-101頁。
- 正井章彦 (2010b) 「ドイツにおける労働者の経営参加制度—その運用と評価(下)」『ビジネス法務』9月号, 108-113頁。
- 松井秀征 (2011a) 「ドイツ会社法制の概要」葉玉匡美(研究主幹)『会社法制のあり方に関する研究報告—ドイツにおける会社法制の運用実態と比較して』21世紀政策研究所。
- 松井秀征 (2011b) 「ドイツにおける株式会社法制の運用実態とわが国への示唆(上)」『商事法務』第1941号, 25-34頁。
- 松尾直彦 (2010) 『Q&A アメリカ金融改革法—ドッド=フランク法のすべて』金融財政事情研究会。
- 万仲脩一 (1999) 「ドイツの監査役会の類型とその選択および変化—ゲルムの所論を中心として」『大阪産業大学経営論集』第1巻第1号, 51-79頁。
- 宮島英昭 (2004) 『産業政策と企業統治の経済史—日本経済発展のミクロ分析』有斐閣。
- 宮島英昭編著 (2011) 『日本の企業統治』東洋経済新報社。
- 村上淳一=守谷健一/ハンス・ペーター・マルチュケ (2012) 『ドイツ法入門(改訂第8版)』有斐閣。
- 村田和彦 (1987) 『労資共同決定の経営学(増補版)』千倉書房。
- メーシェル, ヴェルンハルト(今井浩三訳) (2011) 『ドイツ株式法』信山社出版。[原著:2009]
- 山縣正幸 (2009) 「ドイツ型企業モデルの基本的特質」『社会科学雑誌』第1巻, 59-86頁。
- 山崎敏夫 (2009a) 「ドイツの労資共同決定制度とその現実的機能」『同志社商学』第60巻第5・6号, 46-85頁。
- 山崎敏夫 (2009b) 『戦後ドイツ資本主義と企業経営』森山書店。
- 山崎敏夫 (2011a) 「1990年代以降の『アメリカ化』の再来とドイツの企業経営(Ⅰ)」『立命館経営学』第49巻第5号, 141-168頁。
- 山崎敏夫 (2011b) 「1990年代以降の『アメリカ化』の再来とドイツの企業経営(Ⅱ)」『立命館経営学』第50巻第1号, 17-45頁。
- 吉田修 (1994) 『ドイツ企業体制論』森山書店。
- 吉村典久 (2007) 『日本の企業統治—神話と実態』NTT出版。
- 吉村典久 (2012) 『会社を支配するのは誰か—日本の企業統治』講談社選書メチエ。
- 吉村典久・武井一浩 (2013a) 「(対談 第4回 日本の成長戦略を支える企業法制の提言) 経営学から見たコーポレート・ガバナンス論(上)」『ビジネス法務』1月号:106-114頁。
- 吉村典久・武井一浩 (2013b) 「(対談 第5回 日本の成長戦略を支える企業法制の提言) 経営学から見たコーポレート・ガバナンス論(下)」『ビジネス法務』2月号:96-104頁。
- 吉森賢 (1994) 「ドイツにおける会社統治制度—その現状と展望」『横浜経営研究』第15巻第3号, 1-27頁。
- 吉森賢 (1998a) 「ドイツにおける銀行, 保険会社, 非金融企業間の資本的・人的関係と企業統治の有効性」『横浜経営研究』第18巻第4号, 1-26頁。
- 吉森賢 (1998b) 「企業はだれのものか—企業概念の日米欧比較(2・完) ドイツ, フランス, 日本, 結論」『横浜経営研究』第19巻第3号, 71-92頁。
- 吉森賢 (2007) 「企業統治と経営成果の関連性」『放送大学研究年報』第25号, 41-47頁。
- 吉森賢 (2010) 「ドイツ共同決定制度と所有権の社会的責任—その制度化過程」『横浜経営研究』第31巻第1号, 49-72頁。
- バーベンロート, ラルフ (2009) 『ドイツ企業のコーポレート・ガバナンスと日本におけるM&A』神戸大学経済経営研究所。
- 渡辺茂・山本功 (1992) 「日本企業のコーポレート・ガバナンス—戦後最低のROEから(90年代資本市場への提言⑫)」『財界観測』第57巻第9号, 2-25頁。

- CEPR Discussion Paper No. DP6757.
- Barton, Dominic (2011) Capitalism for the Long Term, *Harvard Business Review*, March:84-91.
- Charkham, Jonathan (1994) *Keeping Good Company : A Study of Corporate Governance in Five Countries*, Clarendon Press.
- Desai, Mihir (2012) The Incentive Bubble, *Harvard Business Review*, March:2-11.
- Fox, Justin and Jay W. Lorsch (2012) What Good Are Shareholders?, *Harvard Business Review*, July-August: 49-57.
- Höpner, Martin (2007) Corporate Governance Reform and the German Party Paradox: *Comparative Politics*, 39 (4) : 401-420.
- Jackson, Gregort (2005) Stakeholders under Pressure : Corporate Governance and Labour Management in Germany and Japan, *Corporate Governance : An International Review*, 13 (3) :419-428.
- Kay, John (2012) *The Kay Review of UK Equity Markets and Long-term Decision Making*.
- Pistor, Katharina (1997) Codetermination : A Sociopolitical Model with Governance Externalities, In Blair, Margaret M. and Mark J. Roe (Eds.), *Employees & Corporate Governance*, 163-193, Washington D.C. : Brookings.
- Rattner, Steven (2011) The Secrets of Germany's Success : What Europe's Manufacturing Powerhouse Can Teach America, *Foreign Affairs*, July/August. (ラトナー, ステイーブン 「ドイツ経済モデルの成功－他の先進国が見習うべき強さの秘密とは」『フォーリン・アフェアーズ・レポート』2011年7月号, 16-21頁)
- Simon, Herman (2009) *Hidden Champions of the 21st Century : Success Strategies of Unknown World Market Leaders*, Springer. (上田隆穂監訳・渡辺典子訳『グローバルビジネスの隠れたチャンピオン企業－あの中堅企業はなぜ成功しているのか』中央経済社, 2012年)
- Streeck, Wolfgang (2009) *Re-Forming Capitalism : Institutional Change in the German Political Economy*, Oxford : Oxford University Press.
- Gerum, Elmar (2007) *Das deutsche Corporate Governance-System*, Schäffer-Poeschel.
- Grundeis, Jens., Zaumseil, Peter., Hrsg. (2012) *Der Aufsichtsrat im System der Corporate Governance*, Gabler.
- Hommelhof, Peter., Hopt, Klaus J., v. Werder, Axel., Hrsg. (2009) *Handbuch Corporate Governance*, 2. Auflage, Schäffer-Poeschel.
- Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, (2006) *IAB Forschungsbericht 2007*, No.5, IAB; (<http://doku.iab.de/forschungsbericht/2007/fb0507.pdf>)
- Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung, (2009) Deutschland AG in Auflösung, *Deutschland AG 1996-2010*; (<http://www.mpifg.de/aktuelles/themen/d-ag.asp>)
- Schewe, Gerhard., (2005) Unternehmensverfassung: *Corporate Governance im Spannungsfeld von Leitung, Kontrolle und Interessenvertretung*, Springer.
- Streeck, Wolfgang., Höpfer, Martin., Hrsg. (2003) *Alle Macht dem Markt? Fallstudien zur Abwicklung der Deutschland AG*, Campus.
- Witt, Peter., (2003) *Corporate Governance-Systeme im Wettbewerb*, Gabler.
- v. Werder, Axel., (2008) *Führungsorganisation: Grundlagen der Corporate Governance, Spitzen- und Leitungsorganisation*, Gabler.

Co-determination in German Companies: A Preparatory Study

Norihisa YOSHIMURA, Tomonaga HORIGUCHI

Abstract

This article deals with the issue of “Corporate Governance,” looking at the impact of corporate governance on a company’s competitive power and its influence on national competitive power. By studying the relationships between governance and corporate as well as national competitive power, the article aims to investigate desirable forms of governance.

There is a wide range of different approaches to corporate governance: Japanese companies have different characteristics from American and British companies with their so-called “Anglo Saxon style” of governance, and French and German companies are different again, although they are both part of Europe. Each style has its own set of problems and questions are constantly asked about the state of governance within each of these systems.

This article focuses on Germany and cooperative governance in German companies. Specifically, it concentrates on the German co-determination system, which has a long history in Germany and has a major impact on recruitment and dismissal policies and the appointment of a company’s senior management, with a special focus on the corporate level. First, the competitive power of the German economy, industry and corporate sectors is discussed. The research potential of German corporations’ competitive power is examined based on an overall view of current German corporate activities. Next, the legal/systematic aspects of co-determination in German companies is discussed. Additionally, the paper studies the merits and demerits of co-determination, frequently discussed since the 1990s, with particular emphasis on the demerits.