

## 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

吉 森 賢

### ドイツ－資本と労働間の利益調整にもとづく 二元的企業概念

ドイツにおいては以下に述べるように、従業員の雇用および経営参加を重視する二元的企業概念と、企業自体すなわちすべての利害関係者の利益を強調する多元的企業概念の二つの思想的流れが併存する。にもかかわらず今日のドイツの企業概念を二元的企業概念とする根拠は既に述べたように、日本の企業において利害関係者が企業の存続・繁栄により強く一体化していることによる。ドイツにおいては資本と労働の利益調整が中心的要素であり、これが共同決定の形で高度に制度化されている点で二元的企業概念と規定するほうがより実態に対応している。ドイツにおいては従業員以外の利害関係者と企業との関係は日本のそれに比較し稀薄である。

#### 1) 産業ナショナリズム

イギリス、フランスに対して経済的にも政治的にも後進国であったドイツにおいては、産業および企業の発展が国益向上への手段とされた。外国勢力によりドイツ国内で戦われ、ドイツの近代化を一世紀遅らせたとされる30年戦争、それに続くナポレオン戦争によるフランスのドイツ占領はドイツ人のナショナリズムを昂揚させた。1871年のドイツ統一に先立つ1848年以前

において、ドイツ人の「祖国の産業」(vaterländische Industrie)の興隆への熱気は多くの地方で認められた。この動きはドイツ統一の原動力となったプロイセンにおいて特に強かった。<sup>1</sup> この産業ナショナリズムは企業を単なる私的利益の獲得手段としてよりも、国益増大の手段としての公器の地位に引き上げたと考えられる。この点で同じく後進国であった日本との共通性がある。

#### 2) 二元的企業概念の実現

ドイツの共同決定に具体化される二元的企業概念の歴史は古く、その源流は1834-35年にまで遡ることができる。この時期に行政法学者モール(Robert Mohl)、哲学者フォン・バーダー(Franz von Baader)、教育学者ヴォールヴィル(Immanuel Wohlwill)等が企業の経営陣に労働者代表を加えることを法的に義務づけることを要求した。<sup>2</sup> これらの識者は従来の絶対主義的君主制度により継承された従業員監督と恩情的従業員福祉に代わるものとして、労働者を企業の意思決定へ参加させるための制度的措置を講じることにより、労働者階級が企業と一体感を強めることを目的とした。この思想は1844年ベルリンで開催された第1回産業見本市において具体化されることになった。すなわち、プロイセンの指導的経営者がフリードリヒ・ウイヘルム4世の支持の下に「労働者階級の福祉向上中央連盟」(Centralverein für das Wohl der

アメリカ、イギリスに関しては本誌第19巻1号に掲載

arbeitenden Klassen) を結成した。このように経営者の主導により最初の共同決定への試みがなされたことは重要である。<sup>3</sup> この会議において、労資が同等の立場で組織する「工場連盟」(Fabrikverein) を通じて労働者の自主管理が提唱された。連盟は10回にわたる会議においてこの問題を検討した結果、各都市の同業のすべての企業が組織を結成し、以下の事項を実施することが提案された：

- ① 貯蓄制度、年金制度、疾病保険、賃金前払い基金の設立と運用
- ② 雇用条件（特に賃金、労働時間）に関する係争の調停
- ③ 健康的で安価な従業員用住居および食事の供給
- ④ 安価な生活必需品、冬季備蓄品の斡旋
- ⑤ 工場見習工の訓練の指導と児童労働の監視
- ⑥ 労働者の未亡人、孤児の援助
- ⑦ 工場勤務規定の制定
- ⑧ 労働契約の受理とその監視
- ⑨ 見習工と若年労働者の作業監視
- ⑩ 製品の品質管理と販売促進
- ⑪ 経営者によるあらゆる権限乱用の防止と係争時の裁定

その後1848年フランクフルトのパウルス教会で開催されたドイツ帝国議会建国会議で「ドイツ帝国の産業秩序に関する法案」が提出された。その内容は「すべての工場において工場委員会 (Fabrikausschu) を設立する。工場委員会は労働者代表一名、工場所有者またはその代表者一名より構成する」というもので、今日の事業所協議会の主要内容をすべて網羅した原形であった。しかしこれは義務ではなく、奨励にとどまった。建国議会は反動勢力の抵抗により解散し、この法案も実現されなかった。しかしその精神は家父長的色彩が濃厚であるとはいえ、従業員福祉の尊重の形で19世紀に創業された

多くの大企業の所有経営者がみずから進んで実現することとなった。

例えば光学機器のツアイス社 (1846年創業) の共同経営者アッペは有給休暇、利益参加制度、企業年金、8時間労働などを会社に義務づけ、従業員の処遇を当時としては革命的水準にまで高めた。自動車部品企業の創業者ボッシュ (1886年創業) も高額な賃金、8時間労働、土曜半休などの導入により「赤いボッシュ」と呼ばれた。洗剤のヘンケル (1876年創業) は工場内図書館、託児所、1カ月のボーナス、スポーツ・余暇施設、老齢年金などを導入した。電気機械の創業者シーメンス (1847年創業) は会社設立以来「社員全員がみずからの利益のために喜びにあふれた積極的な協働をすることによってのみ、満足すべき発展を確実に遂げることができる」と表明し、健康保険基金、葬祭保険基金、老齢年金を導入した。<sup>4</sup> これらの企業は今日に至まで従業員重視の方針を堅持し、ドイツ有数の大企業に発展している。

### 3) 二元的企業概念の制度化

#### (1) 第一次世界大戦以前

1891年ビスマルク政権は台頭する社会主義と労働運動への対抗策として、世界の先駆となった健康保険制度を1883年に、障害保険を1894年に、老齢廃疾保険を1889年に実施した。これと同時に労働者委員会 (Arbeiterausschu) の設置も法制化された。この法律は強制力がなかったにもかかわらず約50社がこれを採用した。その強制力は後に石炭産業においてのみ1900年バイエルン州で、1905年にベルリンで立法化された。第一次大戦中の1916年50人以上を雇用する企業において、労働者委員会および職員委員会の設置が義務づけられ、労働条件について経営者と協議する権利が従業員に与えられた。

終戦後の1918年ワイマール憲法第165条において、「労働者は雇用者と共同して、対等の立場で賃金および労働条件の決定と、生産能力の全体的、経済的発展に参画する資格を有する。双

方の組織および協定はこれを承認する」ことが規定された。この憲法の規定は1920年の事業所協議会法（Betriebsratgesetz）となって具体化された。これにより20人以上を雇用する企業において事業所協議会の設置が義務づけられ、協議会は人事、労務、経済問題に関して経営者と協議、共同決定する権能を与えられた。これが今日のドイツにおける事業所協議会の直接の母体である。さらに二人の労働者代表が取締役会に参加できるようになり、今日の企業レベルでの従業員による経営参加の端緒となった。

しかしこれでもバウアー、カウツキー、ツヴィング等の急進的な労働組合指導者は満足せず、事業所協議会を「資本主義の無花果の葉」と批判し、平等と共同体に基づく真の産業民主主義を要求した。しかしこのような要求も、既に実現された民主的制度も1933－45年のヒトラー政権時代には指導者原理（Führerprinzip）<sup>5</sup>により廃止された。しかし企業の公共的性格は強調され、1937年の株式法70条1項は執行役員役員の機能を「自己の責任において、経営およびその従業員の福祉ならびに国民および国家の共同の利益の要求するところにしたがい、会社を指揮することを要す」と規定した。<sup>6</sup>

## （2）第二次世界大戦以降

第二次大戦後クルップ、レヒリング等の鉄鋼大企業および化学大企業イーゲー・ファルベン（E. I. du Pont de Nemours & Co.）の経営者はナチス政権との協力の罪により懲役刑に服した。労働組合はこのような状況にあって原材料、建築資材を調達し、石炭鉄鋼産業の中心地であるルール地方を占領していたイギリスの統治当局にドイツ鉄鋼産業の無用の解体を停止するための陳情をし、ロンドンまで出向き、労働党政権下にあったイギリスの労働党本部の指導者に共同決定の制度化を促した。このような背景により、既述の資本と労働側が完全に対等の1951年石炭・鉄鋼産業共同決定法が実現し、今日のドイツにおける二元的企業概念の制度化の先駆となった。<sup>7</sup> 続いて1952年および1972年改定の経営組織法（Betriebsverfassungs-

gesetz）が発効し、従業員5人以上のすべての民間企業において事業所協議会（Betriebsrat）の設置が義務づけられた。これにより従業員が就業時間その他について共同決定権を、工場・事務所の新設、改造などに関しては報告を受け、協議をする権利を与えられた。さらに同法により従業員500人以上2000人以下の株式会社は監査役会を従業員代表三分之一、株主代表二分之一により構成することが義務づけられた。

1976年の共同決定法により従業員2000人以上の企業の監査役会はそれぞれ同数の従業員代表、株主代表により構成されることになった。しかしこれに対し、9社の企業、29の雇用者団体およびドイツ有価証券所有者利益保護協会が西ドイツ基本法の保証する私的所有権その他4項目を侵害するとして違憲訴訟を提起した。<sup>8</sup> ドイツ基本法（憲法）第14条（1）は私的所有権を保証し、（2）は「所有権には義務が伴う。その行使は同時に公共の福祉に貢献せねばならない」と私的所有権への制限を規定する。<sup>9</sup> 1979年3月1日、連邦憲法裁判所はこの訴えが基本法に抵触しない旨の判決を下しこれを棄却した。これにより西ドイツ戦後最大の憲法訴訟として1年8ヵ月にわたり争われた問題に終止符が打たれた。連邦憲法裁判所の判決の根拠の一つは、既述第14条（2）の私的所有権への制限規定であり、共同決定法はこの社会的拘束の枠内にあるとし、またこの拘束は企業の社会との関連ないし社会的機能が大きければ大きいほど、それだけ加重されるとした。<sup>10</sup> それ以来、法的にはもちろんのこと、企業の利害関係者および国民の間でも共同決定法に規定されている二元的企業概念は容認され、制度として確立している。<sup>11</sup> また二元的企業概念はドイツ一般民法典613条aによっても制度化されており、これによれば会社合併に際しての解雇は認められず、この規定は破綻企業の吸収、合併にも適用される。<sup>12</sup>

以上の法的規定とは別に、企業は従業員に株主利益以上に従業員利益を尊重しているとさえ

考えられる。アルバッハ教授はダイムラーベンツ社、シーメンス社など32社のドイツ大企業の文書化され公表されている経営理念(Unternehmensgrundsätze)を分析して、ドイツ最高経営責任者の意思決定に考慮される利害関係者5種の重要性順位を1975年と1991年について明らかにした。それによれば、1975年には従業員がもっとも重要な利害関係者として位置づけられる。1991年には激化する国際競争を反映してか顧客が最重要である。しかし重要なことは、いずれの時点においても従業員の優先度は株主を上回る。したがって経営者の意識においても株主よりも従業員の利害関係者としての優先度が高いといえる。<sup>13</sup>

図表1 ドイツ最高経営責任者の意思決定に考慮される利害関係者の重要性順位

	1975年	1991年
従業員	1.44	2.06
顧客	1.93	1.56
株主	2.45	3.38
社会	2.80	3.84
供給業者	3.00	4.66

注：ドイツ大企業の公表された「企業理念」の中で最も多く強調される利益関係者の平均順位。1に近い数値ほど重要

1975年 N = 36社。1991年 N = 32社。

出典：Horst Albach, Wertewandel deutscher Manager, in Horst Albach (hrsg.), Werte und Unternehmensziele im Wandel der Zeit, 1994, p. 10

#### 4) 多元的企業概念としての「企業それ自体」(das Unternehmen an sich)

次にドイツにおけるもう一つの流れである多元的企業概念について考察する。

ワルター・ラーテナウによれば、「今日の大企業は私的利益の産物にとどまらず、それ以上に個別的にも全体としても国民経済と共同体全体の一部である。大企業はその起源により利益追及的性格を今日においても示しているが、それははるか以前から次第に公益に尽くすことができ

るようになってきた。これにより大企業には新しい存在意義が与えられた」とした。このことは例えばドイツ銀行のような大銀行がどのような理由にせよ株主総会において解散を決議したとしても、行政はその国民経済への影響を考慮してこれを阻止せざるを得ないできないこと、あるいは何万もの家計が依存する大企業が苦境に陥れば行政がこれを救済することによっても明らかであるとする。<sup>14</sup> したがってラーテナウはあらゆる国家・社会的制度により、大企業を私益のための組織から公益のための組織への変革を促進すべきであり、そのためには大企業の自治化と国有化をも躊躇すべきでないこと主張した。<sup>15</sup> 結論として、大企業の私経済的側面ではなく、公共経済への統合、公共責任および国益への貢献が実現されるべきと強調した。<sup>16</sup>

ラーテナウのこのような企業概念は、その後法学者ハウスマンにより名付けられた「企業それ自体」の名のもとで広く知られるに至った。この概念は批判者からの攻撃を受けながらも(ハウスマンもその一人であった)、第二次戦後のドイツの共同決定法実現の理論的根拠を提供したといわれる。<sup>17</sup> また今日に至るまでこの企業概念は利害関係者の考え方において存続し、影響力を及ぼす。<sup>18</sup> ラーテナウによる大企業公器論は当時既にドイツに出現していた大企業(彼の企業AEGもその一つである)における経営者支配を背景としていた。ラーテナウはバリとミーンズが1932年に指摘した経営者支配の現象を、既に1917年にドイツ大企業について「大企業の経営は経営者の手中にある」と指摘していた。<sup>19</sup>

#### 5) 多元的企業概念の制度化

アルバッハ教授は今日のドイツにおいて「企業それ自体」の概念は社会的現実であり、企業をその所有者から分離する過程はほとんど終了していると指摘する。<sup>20</sup> また同教授によれば、アメリカでは最高経営者が株主利益の極大化を

目標としているように見受けられるが、ドイツの経営者はこの目標をそれほど高く重視しない。ドイツの経営者は企業のさまざまな利害関係者の共通の利益を極大化しようと努め、意思決定を行う際にはこれら利害関係者を公平にかつ同等に考慮する。<sup>21</sup> 経営者の立場からはドイツ銀行の執行役会役員であるシュナイダー・レネによれば、ドイツ企業の目的は単に投資収益率にとどまらないとし、その基本的考え方は企業全体の利益に基づいており、これは「ドイツ企業文化の中心的概念」である。<sup>22</sup> OECD報告によれば、ドイツ企業統治の最も重要な特徴は、企業の所有者と他の利害関係者、特に銀行、取引先企業、従業員が果たす役割であり、これによって広い利害関係者の利益が代表され、これら利害関係者間に長期的関係が築かれている事実にある。<sup>23</sup>

またシュタインマン教授等はラーテナウの上記の指摘を引用しつつ、以下の根拠により株主利益中心の一元的企業概念を否定し、多元的企業概念を提唱する。すなわち、第一に今日のドイツにおいて雇用維持、商品供給、経済発展に対する社会の関心は高く、大企業はこれを無視できない。この「非私企業化」(Entprivatisierung)は株主がもはやその所有権に基づく主権を主張できないことを明確に示す。さらに今日の株式法が1976年の共同決定法において監査役会会長に二票の投票権行使認めること、執行役会の提案を監査役会が事前承認権により却下した場合、執行役会が株主総会を招集できること、に見られるように株主利益中心の一元的企業概念に基づく。しかしこの規定は自らは経営に従事しなくても、経営方針に大きな影響を与え得る支配的株主を前提として制定されたもので、今日の現実はまったく対応していない。なぜなら個人株主はほとんど株主総会へ出席せず、その多くは主婦、年金生活者などであり、企業の事業についての知識も少なく、株式を購入しても会社に影響を与えようとはほとんど考えないからである。したがって所有を経営支配の正当性

の源泉とする伝統的な概念は今日において妥当しないと主張する。<sup>24</sup>

そしてドイツの経営者が企業の社会的責任を強調し、株主を他の利害関係者、すなわち消費者、従業員、債権者と同列におく行動指針を作成し、公表している事実はもはや所有のみが企業の支配権の源泉とする考えが消滅したことを示し、同時に経営者自身の地位の正当化を確保しようとする動きにはかならないとする。<sup>25</sup>

企業自体の利益が株主利益のそれに優越するとする多元的企業概念は次の法的規定により確定している。一つは議決権行使限度(Höchststimmrechte)に関する連邦裁判所の判断である。議決権行使限度とは株主の所有株式数に拘らずその議決権を一定の限度、一般に5%以内、に制限することである。企業はこれを定款に定めることができる。1973年の石油危機の後にアラブ諸国が西ドイツの大企業の株式取得にのりだした際、いくつかの企業が外国株主の議決権を制限するために定款にこの規定を追加した。これに対してこのように事後的に追加された議決権制限規定は既存の株主の影響力を制限するという訴訟が提起された。しかし連邦裁判所はこれをしりぞけ、議決権行使限度は許容されるという判断を示した。その根拠は、「優越した企業利益」が追求される場合には株主はそれによって生じる議決権の侵害を甘受しなければならない、というものである。この優越した企業利益とは具体的には、外国株主の著しい増大を阻止すること、取締役の独立性を強化すること、少数株主を大株主の過大な影響力から防衛することである。<sup>26</sup>

#### フランス - 資本と労働の利益調整にもとづく 二元的企業概念

フランスの経済、社会の理解にはカトリシズム、マルキシズム、貴族社会の伝統を知ることが不可欠と思われる。この三つの要素は相乗的に影響しあい、根強い反資本主義的思潮を形成してきた。本稿が対象とする5カ国の中で最も

反資本主義な国はフランスであろう。アラン・マンクによれば、「フランス人は思想的にも経済的にも真に自由主義者であったことはない。また資本主義はフランスでは正当化されたことはなく、ましてや市場経済等もってのほかである」。<sup>27</sup> これがフランスにおける企業概念を規定していると言える。ここでは反資本主義の形成要因としてカトリシズムのみを取り上げる。

#### 1) カトリシズムにおける私的所有への制限

ローマカトリシズムの長女としての地位にあるフランスにおいては今日に至るまで反資本主義、反自由主義、反私的利益、反経営者の風潮が濃厚である。日本の経済同友会に相当し、大企業経営者により構成される政策提言団体 Institut de l'entreprise によれば、フランス人は企業とは「和解した」が利益に対しては今日なお多くが否定的である。<sup>28</sup> このような反私的利潤思想は1864年教皇ピオ9世が謬説表(Syllabus)において自由主義経済が労働を商品化し、賃金を価格に墮落させ、富を一部の人々に集中させるとして糾弾されて以来、数回にわたる回勅により確認され、今日に至るまで不変である。これら回勅の中でも1891年教皇レオン13世により発表された Rerum novarum は特に著名である。<sup>29</sup> これは資本主義の発展に伴い深刻化した労働者の窮乏を背景に、富の公正な配分と労働者の所得および財産形成、この過程への労働者の関与、国家による社会保障などを説いた。

この回勅発表の100年記念に際して1991年ヨハネーパウロ2世は「100年」と題する回勅を発表した。その中の第4章「私的所有と万人のための物財」は以下を説く：<sup>30</sup>

- 私有財産は所有者のみならず他者の利益のために利用されねばならない。
- 資本主義社会において人間に対する物の優越、困窮者のさらなる窮乏をもたらした。
- 自由市場は資源配分に最も適した手段と

されるが、市場では満たされない多くの人間の基本的欲求がある。市場は社会的勢力と国家により社会の基本的必要が充足されるよう管理されねばならない。

- われわれは人間とその自由および労働の尊厳に対する資本、生産手段および土地の絶対的優越に基づく経済体制を排除するために闘わねばならない。
- それにより自由な労働、企業、参加による社会を築かねばならない。
- 教会は企業の利益を是認するが、そのために企業の最も貴重な財産である人間の尊厳が犠牲にされてはならない。
- 企業の目的は利益のみならず、従業員と社会の必要を満たす人間の共同体としての存在である。
- 以上の根拠により、社会主義の崩壊により資本主義体制が唯一の経済体制であるとする考えは受け入れられない。

この回勅発表の折に Le Monde 紙に掲載された風刺漫画はローマカトリック教会の反資本主義的傾向を示している(図表2参照)。最近において1998年1月キューバを訪問したヨハネーパウロ2世は、同国における最後の演説の中で「人間を盲目的な市場の力に従属させるある種の資本主義的新自由主義」に警告を発し、アメリカを暗に指して、「このような新自由主義は恵まれない国に堪え難い苦痛を与え、富めるものをますます富ませ、貧しいものをますます貧しくする」と非難した。これは社会主義者のカストロが好んで糾弾する資本主義の弊害にほかならない。<sup>31</sup>

#### 2) 私的財産への制限としての国有化

このようなカトリシズムの私的所有権への制限はマルキシズムと結びつき、フランスの国家資本主義を生み出した。それはこれまでの三回にわたる国有化の歴史により明らかである。第1回の国有化は1936年の左翼連立政権成立によ



図表 2

「打倒資本主義」のプラカードを労働者と共に掲げつつデモ行進する法皇ヨハネ・パウロ二世。「引退」と書かれた鞆を持ち立っているアンリ・クラスキ・フランス労働総同盟 (CGT) 書記長とジョルジュ・マルシェ・フランス共産党書記長 (当時) に「心配するな、私がすべて面倒をみるから」と云っている。社会主義が崩壊したとはいえ、資本主義が唯一の体制ではないと強調した 1991 年回廊の風刺漫画。本文参照。

*Le Monde*, 3 mai 1991, p. 18

り実施されたが、小規模にとどまり軍需産業および鉄道に限定された。第二回目の国有化は第二次世界大戦後の 1944 - 45 年に実施された。これにより自動車のルノー、エールフランス、中央銀行のフランス銀行および他の大銀行 4 行、保険会社、電気・ガス企業、石炭企業、などが国有化された。<sup>32</sup> これを追認するように、1946 年制定の第 4 共和制の憲法は、「すべての財産、すべての企業の経営が国の公的活動もしくは事実上の独占の性格を有し、またはその性格を帯びたときは、その財産および企業は公的所有に属せねばならない」と規定した。<sup>33</sup> この規定の背景としては戦時占領下のフランスにおいて抵抗運動により多数の犠牲者を出した共産党の政治的進出がある。これよりはるかに大規模な国有化は 1981 年成立したミテラン大統領下の社共連立政権のもとで実施された。これにより社会党の 1972 年の公約どおり製造大企業 5 社 (CGE, ペシネ, トムソン, サンゴバン, ロー

スプーランク), 投資銀行 2 行 (パリバ, スエズ), 銀行 39 行その他が実施された。<sup>34</sup>

### 3) 二元的企業概念の制度化とその実態

フランスの企業概念もドイツのそれに近似するといえよう。フランス経団連 (CNPF) とフランス私企業連盟 (AFEP) の委嘱により、ソシエテ・ジェネラル銀行のヴィエノ会長の議長のもとに 13 人のフランスの代表的大企業の最高経営責任者から構成される委員会がフランスの企業統治の現状分析と改善点を検討、提言した。その結果は一般にヴィエノ報告 *Rapport Viénot* と称される「上場企業の取締役会」(Le Conseil d'administration des sociétés cotées) なる報告書により 1995 年 7 月発表された。それによれば、

「アングロサクソン諸国においては株式価値の短期的、迅速な極大化が企業の目的とされるが、大陸ヨーロッパ、とりわけフランスにおいては企業それ自体の利益が強調される。企業それ自体の利益とは法人としての企業の高次の利益を意味する。すなわち企業は独立した経済主体であり、その固有の目的を追及する。その目的はとりわけ株主や従業員、税務当局を含む債権者、供給業者、顧客のそれとは異なる。なぜなら企業自体の目的とは企業の繁栄と存続であり、これら利害関係者に共通する全体利益である」。<sup>35</sup>

同委員会はこの根拠により取締役会はこの企業自体の利益を念頭において行動すべきであると勧告した。たしかにアメリカ、イギリスに比較すればフランスの企業概念はこのような多元的企業概念といえる。しかし経営危機に際して企業を救済する主取引銀行は存在せず、その際に利害関係者による再建への協力も見られない。したがって日本に比較すればフランスの企業概念は二元的企業概念と特徴づけられる。ただしフランスの二元的企業概念は企業協議会 (Comité d'entreprise) と二層型取締役会により

制度化されてはいるが、ドイツのそれに比較し、制度的にも実態的にもかなり弱い。すなわち企業協議会において従業員代表には株主に対する情報と同一の情報を与えられ、経営に関する事項については意見を述べることができ、人事労務事項に関しては会社側から報告をうけ、意見を述べることはできるが、従業員代表はドイツにおけるような共同決定権を持たない。すなわち経営者は企業協議会の意見に拘束されない。

全社水準での共同決定に関してはたしかに従業員代表の経営参加への道が開かれている。しかしフランスの二層取締役会にはそもそもドイツにおけるような法的強制力がなく、その採用は企業の任意である。単層制度から二層制度に切り替えた後も、再びもとの単層制度に戻ることができる。第二に、フランスの監査役会はドイツの共同決定法による従業員・労働組合代表の選出が法的に義務づけられていない。またドイツの2000人以上の大企業と石炭・鉄鋼企業における労資同数の監査役会は存在しない。

1986年10月21付け行政命令により、二層型取締役会および単層型取締役会のいかに拘らず、会社は臨時株主総会における定款変更により、従業員代表を取締役に選出することができる。同じく臨時株主総会においてこの制度を廃止することもできる。従業員取締役は管理者と一般社員から別個に選挙により選出される。これら従業員取締役は取締役会の他の構成員数の三分の一を超えず、上場企業の場合は5人、非上場企業の場合は4人を超えない。従業員取締役は他の取締役と同等の地位、権利、権限および責任を有する。実際にはこの制度はほとんど利用されていず、たとえば化学のサンゴバン社のように国有企業が民有化された場合に既存の従業員取締役制度を維持するために利用されているぐらいである。<sup>36</sup> これは共同決定に対してはフランスの労使共に基本的に反対を表明しているからである。これについて既述の経営者言団体 Institut de l'entreprise はその報告書「21世紀のフランス資本主義」の結論において、

21世紀のフランス企業の成功は顧客のために株主と従業員の利益共同体を形成できるか否かによると強調する。しかしドイツ的な取締役会における共同決定の採用には慎重である。<sup>37</sup>

#### 日本 — 従業員中心の多元的企業概念

##### 1) 多元的企業概念の歴史的背景

日本における公器としての企業概念は明治時代からの私企業正当化の理念であり、今日に至るまで多くの大企業経営者の主流理念である。それはたとえ建前ではあれ、今日に至るまで多くの大企業の社是社訓において見られる。ドイツと同様に後進国であった日本はその独立を維持するため急速に産業近代化を進める必要があった。そのためには封建社会において強かった反資本主義的価値観を克服する必要があった。このため周知のように福沢諭吉と渋沢栄一は企業家の社会的地位を向上させることに邁進した。福沢は、事業によりたとえわずかでも利益を手に入れようとする者は誰でも、自動的に国家の目的に寄与するとした。そして利益獲得の動機が老後の備えのため、子供のため、あるいは単に蓄財のためであろうと、それが国家に寄与することに変わりはないとした。渋沢は論語に基づいて物質的富と名誉の正当化を説き、事業の社会的威信を高める努力を続けた。また自ら企業家として多数の企業、銀行の設立に貢献した。<sup>38</sup>

第二次世界大戦後、日本は再び建国の課題に直面した。財閥解体と経営者の追放は日本の大企業の企業概念を根底から変革した。戦前において、同族コンツェルンである三菱、三井、住友、安田の四大財閥が日本の全産業の大部分を支配していた。もし戦前の日本の大企業の支配構造がそのまま継続されていれば、今日の日本の大企業所有構造はドイツやフランスのそれに近いものとなったであろう。財閥解体にまさるとも劣らない影響を今日の日本の経営に与えた戦後改革は経営者の追放である。財閥系企業の経営者約1400人、他に戦時中の軍需企業250社の経営者2200人、合計3600人がその職から

追放され、ほとんどの場合再びもとの地位に戻ることはなかった。代わって経営の責任を担った人々はより若く、現場の実務と経験を踏んだ専門的管理者であった。その多くは企業および国の再建に使命感をもっていた<sup>39</sup>。このような大規模で、広範囲な既存権力の崩壊と資産の再配分は、同じ敗戦国の西ドイツでも実現されず、近代の世界の経済史のなかでも稀にみる大変革であった。<sup>40</sup> これにより日本において「資本家のない資本主義」が実現し、専門的経営者と従業員との間の経済的、社会的距離はほとんど消滅し、従業員中心の多元的企業概念が生じた。

## 2) 中心的利害関係者としての従業員

従業員利益を中心とする日本の企業概念は研究者、経営者、従業員によっても広く是認されており、社会的合意が形成されているといえよう。このことは財界の主流的経営者ともいべき人々の言葉からも確認される。東芝の佐藤会長は「従業員を解雇することは社長の最大の罪である」と表明し、諸井秩父セメント会長は「雇用の維持は企業の責任である」と言明する。<sup>41</sup> 日本経済新聞社が1990年4月有力企業勤務者104人を対象にして実施した調査によれば、「会社は従業員のものであるべきだ」とする回答者は最多の80%に達し、また現実にも70%が会社は従業員のものになっている、と答えた。ついで「社会全体のもの」とするが70%、「株主のもの」は67%で三位にとどまった。企業が主として従業員の利益のために経営されるとする指摘は従業員の支持が社長の正当性を形成することからも明らかである。すなわち113人の大企業社長に対する調査によれば、社長の支持基盤としてもっとも重視され主体は従業員で63%に達し、2位が取締役会役員で18.4%、3位は株主で11.5%に過ぎなかった。<sup>42</sup> 日本の企業概念はアメリカとの対比により鮮明となる。MITのサロー教授は、日本ではアメリカと逆で、従業員が利害関係者として最優先され、顧客と株主がそれに続く、とする。<sup>43</sup>

## 3) 多元的企業概念の理論的説明

### (1) 従業員主権説

伊丹氏は上述の日本の企業概念を「従業員主権」に基づくとし、欧米の資本主義に対比して「人本主義」なる概念を提起している。それによれば、欧米においては資本提供者、すなわち株主が主権者であるが、日本においては従業員が主権者である。なぜなら日本企業においては従業員が基本的に重要な意思決定をし、企業の経済的成果の配分にあずかる優先的権利を有するからである。そして従業員主権の最も重要な源泉は従業員が社長を実質的に選任する権利および選任される権利である。その結果、日本企業は従業員のみならず、経営者を含めた従業員全体の利益のために経済合理性が追及され、株主の利益は最優先されない。このことは、配当を削減しても雇用確保を優先する企業行動、他社からの乗っ取り的買収に対する労資の共同戦線などに見られる。<sup>44</sup>

同氏による従業員主権の従業員とは経営者を含めた中核的従業員を意味する。しかし後述するように企業が危機的状況に陥った場合に、主力銀行の金融支援のもとに経営者、従業員はもちろんのこと主要下請け、主要供給業者、主要代理店など企業の長期的利益に深く結びついている利害関係者もそれぞれ応分の犠牲を払い、再建への貢献をなす利害関係者の行動を観察すれば、最高経営責任者は従業員の利益のみならず、これらの利害関係者の長期的利益をも考慮するとはいえる。そうでなければこれら社外の利害関係者によるこのような犠牲負担の誘因が理解できない。日本企業の企業概念を、従業員を中心的利害関係者としつつも、他の利害関係者の利益をも尊重する多元的企業概念と規定するのはこのためである。このことは後述する東洋工業とクライスラーの再建過程の事例を比較すれば明らかである。

### (2) 資源抛出説

企業が従業員に属するという企業概念の理論的根拠は加護野、小林両氏により従業員による

企業に対する資源抛出仮説として提示されている。この資源抛出は二つの要素よりなり、第一は従業員の見えざる出資であり、第二は企業固有の能力形成という目に見えない抛出である。いずれも終身雇用と年功賃金により生じる。年功賃金のもとでは、若年従業員にはその貢献度すなわち労働生産性に見合う賃金が支払われない。この過少支払いは従業員から見れば、企業に対する出資と見なされる。従業員が中・高年に達すると逆に労働生産性を上回る賃金が支払われ、従業員は企業により過大支払いを受け取る。すなわち、従業員は若年時の「出資」をその後の「配当」により回収する。両氏は述べていないが、この前提のもとでは、退職金は出資金の回収に相当するのであろう。したがって企業に若年従業員が多ければ多いほど、また企業の成長速度が大きければ大きいほど、企業の資本剰余金は大きくなる。従業員が企業に抛出する第二の資源は企業固有の熟練の形成である。これは特定の企業にとって価値のある技術、知識、人的関係などである。しかし他の企業にとってはこの資源はほとんど価値がない。このような従業員による資源抛出は明確な契約として規定されていないが、従業員自身も経営者もそのリスクと性格を意識しており、従業員が企業の中心的利害関係者と考える背景となっている。<sup>45</sup>

#### 4. 企業概念の評価 一日米比較

以下において日本とアメリカの企業概念をいくつかの観点から評価することを試みる。他の国を比較の対象に入れないのは、多くの点で対照的である日米両国を比較したほうがそれぞれの特徴がより鮮明に浮き彫りにされると考えられるためである。また既述により明らかなようにドイツとフランスの企業概念は日本のそれに近く、イギリスのそれはアメリカに近いと考えてよい。図表3に日本およびアメリカの二つの企業概念の得失を示した。

#### 1) 中心的利害関係者と経営者権力の正当性

日本の従業員、アメリカの株主のいずれが正当な中心的利害関係者として説得力があり、すべての利害関係者により支持され、普遍的であろうか。このためには正当性の根拠が明らかにされねばならない。伊丹氏によれば、第一に利害関係者のリスク負担の大きさ、第二に利害関係者の有する経営資源の代替可能性または希少性が中心的利害関係者の正当性を規定する。<sup>46</sup>

第一に関しては、既述の加護野、小林両氏により従業員による企業に対する資源抛出仮説により説明されよう。この資源抛出は従業員の見えざる出資と企業固有の能力形成という目に見えない抛出である。これら二つの抛出がリスクを伴う根拠は、第一に見えざる出資については株式のように売買の市場がないこと、中途退職した場合あるいは企業が倒産した場合には抛出に見合う収益をほとんど受け取れないこと、にある。従業員が企業に抛出する第二の資源である企業固有の能力は特定の企業にとって価値のある技術、知識、人的関係などであり、他の企業にとってはこの資源はほとんど価値がない。したがって第一の資源抛出の場合と同じリスクにさらされている。

中心的利害関係者の第二の規定要因である経営資源の代替可能性に関しては、伊丹氏は今日においては資本よりも人的資源がより希少であるとする。この点に関しては既述のアメリカのブレアが最近の著作の中で、従業員が行う企業に固有の技術の修得、向上への時間、労力、自己啓発などの形での投資はその企業では価値があるが他の企業ではその価値が大きく減少するので従業員は株主と同様にリスクを負うとし、伊丹氏とほとんど同じ趣旨の主張をおこなっている。

これに対して、株主利益を中心とするアメリカの企業概念の大きな理論的欠点は、投資動機や投資行動の異なる種々の株主を区別しない点にある。株主はその投資行動によって投機家、投資家、所有者に三分されよう。投機家、投資

図表3 株主の分散度の高い上場大企業における企業概念とその特質の比較

	日本	アメリカ
企業概念	・ 利害関係者の利益共同体	・ 株主の私有財産
支配形態	・ 経営者支配	・ 株主支配
経営者機能	・ 利害関係者の長期的利益向上と利害関係者間の利益の長期的均衡維持	・ 株主利益の向上およびその利益代表
利点	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 中心的利害関係者に関する正当性と社会的合意</li> <li>・ リスク、報酬、監視の公平、合理的な配分</li> <li>・ 利害関係者間の利害の長期的一致と結束力</li> <li>・ 長期的視野による経営</li> <li>・ 倒産リスク、費用の軽減</li> <li>・ 経営者の意思決定自由度大</li> <li>・ 経営者のリスク志向と大胆な拡大投資</li> <li>・ 技術革新、研究開発の強化</li> <li>・ 競争力、市場地位の強化</li> <li>・ 取引費用の軽減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 株主に対する経営者の明確な受託責任</li> <li>・ 配当、株価上昇による明確、透明な経営者評価基準</li> <li>・ 経営者に対する迅速な報酬と制裁</li> <li>・ 人員削減による環境変化への迅速な対応</li> </ul>
限界	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経営者の過大な裁量権</li> <li>・ 経営者に対する監視主体、評価基準の不明確さ</li> <li>・ 経営者の地位永続化傾向</li> <li>・ 過大投資、過大競争の傾向</li> <li>・ 収益性の軽視</li> <li>・ 環境変化への対応遅滞</li> <li>・ 企業情報の不透明性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 株主を中心的利害関係者とすることの正当性希薄と社会的合意欠如</li> <li>・ 利害関係者の自己利益極大化傾向、企業的手段化と結束力低下</li> <li>・ 企業の目的と利害関係者の目的の対立</li> <li>・ 短期的視野による経営</li> <li>・ 過度の収益性重視が市場地位を阻害</li> </ul>

家は基本的には短期的利益を目的とし、企業の長期的利益と運命とは一体化していない。これに対して所有者は支配的株主であり、みずから経営業務に従事し、あるいは専門経営者に経営を委託するが、いずれの場合でも企業の長期的存続と繁栄に経済的にはもちろん心情的にも強く一体化している。しかし大企業における所有と支配の分離、所有と経営の分離が進んだ今日においては、大部分の株主は投資家である。このような投資家としての株主のリスクは既述のように退出およびリスク分散が容易であることにより、従業員や経営者のそれに比較し低い。したがって唯一のリスク負担者として株主を中心的利害関係者とする正当性根拠は薄弱である。またその結果として株主利益の代表者としての

経営者権力の正当性も従業員、供給業者その他の利害関係者にとっては薄弱である。

## 2) 公平性と利害関係者間の結束力

日本、ドイツ、フランスにおいては企業はだれのものかに関する問題については企業の利害関係者のみならず、広く社会的にも合意が形成されていると考えてもよい。日本においては企業はだれのものかなる問題が最近に至るまで提起されたことはなかったといえる。これに対してアメリカにおいては、株主利益中心の一元的企業概念テーゼに対する多元的企業概念のアンチテーゼが繰り返し提起され、今日に至るまで日本やドイツにおけるような社会的合意は達成されていない。その原因は株主利益中心の企業概念が今日のアメリカにおける大企業の実態に

対応していないためである。ブレアによれば、アメリカ、イギリスの株主利益中心の企業概念は19世紀の企業家経営者のモデルであり、今日には妥当しない。株主がすべての残余利益を受け取り、すべての残余リスクを負担するという「原始的企業概念」(primitive model of corporations)は所有と経営および所有と支配が分離してなく、企業家個人がすべてのリスクを負い、すべての利益を得ていた昔の時代の論理であり、所有と支配の分離、所有と経営の分離により特徴付けられる今日の大企業には妥当せず、時代錯誤的概念である。<sup>47</sup> この意味でのアメリカ的株主利益重視はドイツの元ヘキスト社経営者によれば、「石器時代的資本主義」(Steinzeitkapitalismus)にはほかならない。<sup>48</sup>

企業からの利益・便益配分とリスク負担において利害関係者間に公平感が強ければ強いほど、利害関係者間の結束力も大きい。このため日本の経営者の重要な役割は利害関係者間に利益・便益配分とリスク負担に関して長期的均衡を実現することにある。これによりすべての利害関係者は会社の長期的競争力の強化、維持に大きな関心を払い、応分の利益・便益配分に与り、応分のリスクと経営不振時には犠牲を負担する。この長期的視野は単に利益に対してのみならず、従業員、顧客、主力銀行、下請け業者、仕入れ先、代理店などの他の利害関係者との取引関係にも長期的、安定的、相互依存的關係の形で実現される。したがって、日本の企業は法的には独立企業であるが、経済的には単独では存在するとはいえず、高度に多角化の進んだコングロメリットの一部門とみなすことができる。<sup>49</sup> またポーター教授は垂直統合の観点からこのような企業間関係を準統合(quasi-integration)とし、完全統合の多くの利点を維持しつつ、しかもその欠点を回避できる統合形態とする。その特に優れた利点は「大規模な利益共同体」(a greater community of interest)が形成されことである。<sup>50</sup> このような利害関係者の結束力が日本企業の危険負担能力を大きくし、倒産リスクや

失業に伴う社会的費用を減少させ、企業がより長期的な利益の視点からの経営を行い、大きなリスク負担を要求する製品および生産技術における技術革新を可能にし、企業家精神の発揮する上に好都合な土壌を提供してきた、と考えられる。<sup>51</sup>

アメリカ企業がすべての利害関係者の利益のためではなく、一部の利害関係者の利益、すなわち株主利益が最優先される状況下では、当然株主以外の他の利害関係者もそれぞれの利益を極大化しようとする。経営者は最高の報酬を、管理者や従業員はより多くの昇進機会ともっとも有利な労働条件を、供給業者や下請け企業は最高の販売価格を、独立代理店は最低の仕入価格を獲得するように努力する。経営者の自己利益極大化行動は会社の生産性、業績、物価上昇率とは無関係に上昇し、しかも従業員の所得伸び率を大きく上回る経営者の報酬額にみられる。<sup>52</sup> 現在所属する企業であるいは現在の取引相手ではこの目的が実現できない場合は、株主は持ち株を売却し、経営者は他社へ、時には競争企業へ移動する。従業員もより高い報酬が期待できれば転職する。部品の供給業者や下請け企業と、購入企業ないし発注企業との関係も価格、品質、納期が双方に満足である間は維持されるが、さもないと両者間の取引関係は停止される。この結果、会社は利害関係者の外部にあって、利害関係者による自己利益極大化の手段と化す。<sup>53</sup> このようなアメリカの企業概念のもとでは、企業自体の長期的存続および繁栄という全体利益のために従業員と経営者を中心として利害関係者が結束し、協力し、業績不振時に際してはそれぞれが応分の犠牲を負担するという誘因がない。したがって企業の危険負担能力は低下する。これに対応するためには高い投資収益率の追求および自己資本比率の維持をはからねばならない。しかし収益率を強調すれば長期的、戦略的には重要であっても短期的には平均収益率を低める投資には消極的となる。アメリカ自動車企業の小型車への進出の遅れ、VTR開発過程にお

ける退出，鉄鋼企業の技術革新への遅れ，などはこれらの典型的な事例である。

以上に述べた利害関係者間の共通の目的実現のための結束力が日米においてどのように異なるかは，企業が深刻な経営危機に陥った場合に

よく観察できる。そこでアメリカのクライスラー社と日本の東洋工業（今日のマツダ）の比較を通じて，経営不振時の利害関係者の対応を比較してみよう。<sup>55</sup> いずれの企業も一九七〇年代に深刻な経営危機を経験し，再建された。

図表4 クライスラー社と東洋工業の再建過程の比較

	クライスラー社	東洋工業
経営危機の時期（注）	1979年	1974年
再建主体	政府	民間
政府の役割	-債務保証 -税法変更 -投資控除金の前払い -日本車輸入規制 -ヨーロッパ金融機関への支援協力	特に無し
再建方法	政府による債務保証	主力銀行による金融，経営の全面的，直接的支援
主力銀行	Manufacturers Hanover Trust	住友銀行
主力銀行による再建対策	4億5500万ドルの継続融資  会長による議会における政府支援の必要性の訴え  融資団の形成と5億6万ドルの融資	7人の常勤役員派遣  他の取引銀行および利害関係へあらゆる金融支援を確約  住友系列傘下企業によるマツダ車への購入切り替え
他の銀行との交渉	CEO アイアコッカ	住友銀行
従業員，労組の協力内容	-賃上げの抑制 -有給休暇の削減 -4万2千人のレイオフ	-賞与の支払延期 -工場作業員の代理店への出向
下請け，納入業者の協力	-支払延期 -納入価格の5%引き下げ	-納入価格の切り下げ -受取手形サイトの延長

注：経営危機の時期とは，経営再建の担当者と再建の具体的方針が策定された時期である。クライスラー社の場合は1979年12月の連邦政府の支援決定，東洋工業については1974年における住友銀行による再建意思表明である。

出典：

本表の初出は拙著「アメリカ企業家精神の衰退」1991年p.122

1. Richard Pascale & Thomas P. Rohlen, *The Mazda Turnaround*, *Journal of Japanese Studies*, 9-2, 1983
2. Lee Iacocca, *Iacocca*, 1983
3. Robert B. Reich and John D. Donahue, *New Deals-The Chrysler Revival and the American System*, 1985

アメリカにおいては既述のように、第一に企業は企業集団の一員ではなく、独立したあるいは孤立した存在であるため、第二には主力銀行の役割が限定されているため、企業が経営危機に陥ると自力の再建は困難であり、大企業の場合は最終的には政府が金融支援、輸入制限などの形で再建に直接介入せざるを得ない。クライスラー社の場合も、政府が救済に乗り出すことを決定してから取引銀行はようやく再建に協力的となったが、それまではクライスラー社自身の再建の可能性を信じる銀行は一行もなく、これらはできるだけ自行の焦げ付きを少なくとどめることしか考えなかった。このように取引銀行と政府による支援の態度が数カ月にわたり不確定であった。この間同社の経営危機がテレビ、新聞を通じて大きく報道されたため、クライスラー車に対する消費者の信頼は大きく低下した。その間多くの販売代理店や下請け業者はクライスラーとの取引を縮小し、競合企業との取引を拡大した。<sup>56</sup>

### 3) 効率性

日本の多元的企業概念およびドイツの二元的企業概念に比較して、アメリカの株主利益中心

図表5 株主の投資利回り国際比較 1971 - 1982年

	配当+値上り益の平均複利年率	
	自国通貨年率%	ドル換算年率%
シンガポール	16.04	18.93
日本	14.01	16.03
香港	13.32	12.26
カナダ	11.81	10.22
イギリス	11.02	8.14
オランダ	10.72	12.66
フランス	8.35	6.47
オーストラリア	7.05	5.56
西ドイツ	6.95	9.87
アメリカ	6.95	6.95
イタリア	4.73	0.57
スイス	2.45	8.78

出典：New Japan Securities Research Institute, Pamphlet, Tokyo, February, 1984, p.42, J. Abegglen et al., Kaisha, the Japanese Corporation, 1985, p.174 に引用

的企業概念は株主利益をより大きく促進するはずである。そこで日米企業の株主利益を比較してみる。これに関しては十分な資料が収集されていないが、日本の企業においては株主利益に最大の優先度が与えられていないにもかかわらず、図表5、6が示すように、日本企業への投資の収益率は株主利益を最優先するアメリカのそれよりも高い。この時期1971-1982年において日本の企業は株主利益やROEとは無縁の経営を行っていたにもかかわらずである。これは多元的企業概念が企業の長期的利益向上により適しており、その結果として株主利益も大きくなることを示すといえよう。これに対し、株主最優先の一元的企業概念は企業の収益の分配に注目する結果、企業の長期的利益向上には必ずしも有利ではない、といえよう。株主利益は無償交付などを特別な利益配分を別にすれば、主として配当と値上り益より構成される。成長企業においては投資拡大のために配当を抑え内部留保を大きくする政策がとられるのが一般的であろう。しかし株主は低い配当を上回る高い値上り益により、投資収益率を実現することができる。高度成長期の日本はこの形で株主利益を高めてきたといえる。また低成長時代においても優れた経営戦略展開する企業は高株価により株主利益を向上させることができる。

このように株主の投資収益率の観点から日米を比較すれば日本のそれはアメリカをしのいで

図表6 株主の投資利回り国際比較 1973 - 1955年

	アメリカ	日本	ドイツ	フランス	イギリス	イタリア
実質	5.4	3.3	5.1	6.2	6.6	2.6
名目	11.0	12.4	11.9	12.9	13.1	8.6
US\$	11.0	10.0	10.4	10.2	11.8	7.0

利回り率 = (配当 + 値上がり益, その他) ÷ 投資額 × 100

実質 = 物価上昇率調整済み

名目 = 物価上昇率未調整

US\$ = 対ドル為替相場により換算

出典：Didier Maillard, Com, paraison de la performance des actifs financiers des principaux pays industrialisés, 1973-1995. Conjoncture Paribas, Avril 1996, reproduit dans Problèmes Économiques, 26 Juin 1996, pp. 1-6

いることが国際比較により明らかである (図表 5, 6).<sup>57</sup> 株主利益に大きな執着を見せるアメリカにおいてこのように相対的に株主の投資収益率が決して高いとは言えないことは皮肉な現象である。さらに株主利益以外に関しては図表 6 に示した最近のアメリカにおける実証研究によれば、すべての主要利害関係者 (顧客, 株主, 従業員, 経営者) の利益を尊重し、あらゆる階層の管理者の指導力が優れている企業はそうでない企業よりはるかに良好な業績を示している (図表 7).<sup>58</sup>

図表 7 企業概念が企業効率に与える影響ー  
アメリカの実証例

11 年間 伸び率	顧客, 株主, 従業員, 経営 者の利益を強 調する企業	その他の企業
	%	%
売上	682	166
従業員数	282	36
株価	901	74
利益	756	1

出典 : John Kotter and James I. Heskett,  
Corporate Culture and Performance, 1992, p. 11 に  
基づき作成。

### 結 論

以上 5 カ国について概観したように、一国における企業概念はその国の長い歴史的、経済的、社会・文化的要因により形成されたもので、一朝一夕には変更できるとは考えられない。とりわけドイツ、フランスの企業概念は共同決定、事業所委員会などにより法的に制度化されていて、その改変には大きな困難を伴う。かりに証券市場による経営者監視が望ましいとしても、日本、ドイツ、フランスにおける上場企業の少なさ、流動性、透明性、効率性の低さ、SEC のような強力な規制機関の欠如などの要因により、現時点では現実的とは言えない。また企業概念には一長一短があり、特定の国の企業概念が唯

一絶対的基準とはなり得ない。またアメリカでは業績不振が予測された段階で大量のレイオフが可能である。1994 年 AT&T 社が発表した 1 万 5 千人のレイオフはその極端な例である。アメリカの大企業経営者がこのように従業員を単なる生産要素の一つと見なすのに対して、日本の経営者が最も異なる点は解雇に際して深刻な道徳的罪悪感および責任感にとられることであろう。既述の東芝他の経営者の言葉や山一証券の最後の社長が涙ながらに行った従業員の雇用斡旋への訴えはその表現である。

80 年代の日本産業の競争力により日本的経営がアメリカをはじめ世界的に注目されたが、外国において採用された日本の経営方式は生産技術、品質向上の小集団活動、長期的取引関係にとどまった。今日では日本経済の相対的衰退とアメリカ経済の繁栄によりアメリカの経営が世界的標準であるかのように評価されている。もちろんアメリカの株主利益中心の企業概念により実現されている経営の高い透明性と有効な規制機関には他国も学ぶべきところが大きく、それは徐々に移転されつつある。しかしだからといって日本は他の利点までも放棄する必要はない。一国の経済的、産業的盛衰は歴史的常識である。短期的な経済状況に目を奪われることなく、冷静に一国の経営様式が有する本質的な利点を見失ってはならない。このことはとりわけ企業概念に妥当すると考える。<sup>59</sup>

今後ますます開放化する世界市場においては、企業の長期的存続と発展はその企業概念がどの程度の正当性をもっているのか、第二にそれがどの程度利害関係者および社会により合意されているか、第三にどの程度の経済的合理性を有するか、第四に世界市場における競争力および市場地位、従業員の雇用安定性と労働条件、株主を含めた他の利害関係者の利益向上などにどの程度の実績を達成したかにより決定されるであろう。この観点から展望すれば、既述の諸根拠により、アメリカ、イギリスの企業概念は前世紀の残滓であり、説得力に乏しく、それが日

本, ドイツ, フランスの企業概念へ収斂する可能性は逆の場合より長期的には高いと予測する。

### 引用文献

(前々号にアメリカ, イギリスに関して挙げた文献と共にまとめて示す.)

青木昌彦, 小池和男, 中谷巖「日本企業の経済学」1986年

伊丹敬之「人本主義企業」1987年

加護野忠男, 小林孝雄 第9章 見えざる出資-従業員持分と企業成長, 伊丹敬之, 加護野忠男, 小林孝雄, 榊原清則, 伊藤元重「競争と革新-自動車産業の企業成長」1988年所載, pp. 214-244

加護野忠男, 小林孝雄 第4章 資源抛却と退出障壁, 今井賢一, 小宮隆太郎編「日本の企業」1989年所載, pp. 73-92

コンラッド・ヘッセ, 正田 彬訳 企業における労働者の共同決定 「日独法学」1980年4月号 pp. 1-21

作道洋太郎, 三島康雄, 井上洋一郎 「日本経営史」1980年

高橋 衛 アメリカにおける取締役の義務に関する近時の議論 「一橋論叢」第113巻, 第1号 1995年1月号 pp. 102-119

正井章彦 「西ドイツ企業法の基本問題」1989年

----- 「共同決定法と会社法の交錯」1990年

----- ドイツにおけるコーポレート・ガバナンス「ジュリスト」1994年8月号

マルクス・ルッター, ペーター・ホメルホフ, 木内宣彦訳 西ドイツにおける企業法・会社法の動向「比較法雑誌」1980年14(2) pp. 65-120

竹内昭夫 企業の社会的責任 「ジュリスト-商法の争点1」1992年 pp. 21-22

ヴァイマー, ヴォルフラム, 和泉雅人訳 「ドイツ企業のパイオニア」1993年

森川英正 「日本型経営の源流」1973年

吉田 修 「ドイツ企業体制論」1994年

吉森 賢 「西ドイツ企業の発想と行動」1982年

----- 「フランス企業の発想と行動」1984年

----- 「アメリカ企業家精神の衰退」1991年

----- 日本型会社統治制度への展望-日米欧による視点 「組織科学」第27巻第2号, 1993年 pp. 24-36

----- 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, 1994年 pp. 1-27

Abegglen, James C. and George Stalk, Jr. *Kaisha, the*

*Japanese Corporation*, 1985

Albach, Horst. Wertewandel deutscher Manager, in Horst Albach (hrsg.), *Werte und Unternehmensziele im Wandel der Zeit*, 1994, pp. 1-25

Allen, William T. Our Schizophrenic Conception of the Business Corporation, *Cardozo Law Review*, Vol. 14, 261, 1992, pp. 261-281

Berghahn, Volker. *Unternehmer und Politik in der Bundesrepublik*, 1985

Bergmann, Alexandre. La codétermination en Allemagne: Historique et Critique, *Revue Économique et Sociale*, 32/3, août 1975, pp. 187-195

Berle, Adolf A. and Means, Gardiner C. *The Modern Corporation and Private Property*, 1932, reprint 1991

Blair, Margaret M. Corporate "Ownership", *The Brookings Review*, Winter, 1995, pp. 16-19

----- . *Ownership and Control*, 1995

Bleicher, Knut und Paul, H. Das amerikanische Board-Modell im Vergleich zur deutschen Vorstands-Aufsichtsratsverfassung - Stand und Entwicklungen, *Die Betriebswirtschaft* 46, 1986, 3

----- . Diethard Leberl und Herbert Paul. *Unternehmensverfassung und Spitzenorganisation*, 1989

Brigham, Eugene F. *Fundamentals of Financial Management*, Seventh Edition, 1995

Butt, M. Two Cheers for EC Merger Regulation?, *European Business Journal*, 2/4 1990, pp. 27-33

Chabot, Jean-Luc. *La doctrine sociale de l'Église*, 1989

Chandler, *Giant Enterprise; Ford, General Motors, and the Automobile Industry*, 1964

Charkham, Jonathan. *Keeping Good Company*, 1994

Chayes, A. The Modern Corporation and the Rule of Law, in E. Mason (ed.), *The Corporation in Modern Society*, pp. 40-41, 1959

CNPF et AFEP. *Le Conseil d'Administration des Sociétés Cotées*, 1995

Dodd, E. Merrick, Jr. For Whom Are Corporate Managers Trustees?, *Harvard Law Review*, Vol. XLV, No. 7, May 8, 1932, pp. 1145-1163

Drucker, Peter F. Reckoning with the Pension Fund Revolution, *Harvard Business Review*, July-Aug. 1991, pp. 106-114

Easterbrook, Frank H. and Daniel R. Fischel. Voting in Corporate Law, *Journal of Law & Economics*, Vol. XXVI, June 1983, pp. 395-427

- Ellsworth, Richard R. Capital Markets and Competitive Decline, *Harvard Business Review*, Sep. -Oct. 1985
- Fama, Eugene F. and Michael C. Jensen. Agency Problems and Residual Claims, *Journal of Law & Economics*, Vol. XXVI, June 1983, pp. 327-349
- Financial Times*, March 5, . 1998
- Ford, Henry. *My Life and Work*, 1922, Reprint edition 1977
- Franks, Julian and C. Mayer. Capital Markets and Corporate Control: A Study of France, Germany and UK., *Economic Policy*, April 1990, pp. 190-231
- Frederic, W. C. Post, J. E. and Davis. K. *Business and Society*, 1992
- Hausmann, Fritz. *Vom Aktienwesen und vom Aktienrecht*, 1918
- Holberton, S. The Long and the Short of it, *Financial Times*, May 1, 1990
- Institut de l'entreprise, *Le capitalisme français du XXIe siècle*, 1995
- Kay, John and Silberston, Aubrey. Corporate Governance, *National Institute Economic Review*, August 1995, pp. 84-97
- Keenan, Denis and Sarah Riches. *Business Law*, Third Edition, 1994
- Kocka, Jürgen. *Unternehmer in der deutschen Industrialisierung*, 1975
- Kotter, J. and Heskett, J. *Corporate Culture and Corporate Performance*, 1992,
- Law, Warren A. Corporation is More Than Its Stock, *Harvard Business Review*, May. -June, 1986
- Lettre encyclique Centesimus annus*, 1er mai, 1991
- Lutter, Marcus. Der Aufsichtsrat: Konstruktionsfehler, Inkompetenz seiner Mitglieder oder normales Risiko?, Nachdruck asu Handelsblatt Nr. 16. vom 24. 1. 1994, *Die Aktiengesellschaft*, 4, 1994, pp. 176-177
- Maillard, Didier. Comparaison de la performance des actifs financiers des principaux pays industrialisés, 1973-1995, *Conjoncture*, avril 1996 , *Problèmes économiques*, 26 juin 1996, pp. 1-6 に掲載.
- Minc, Alain. *L'après-crise est commencé*, 1982
- Morris, Rupert. Cracking the Cadbury Code, *Management Today*, April 1995
- Nader, Ralph. Marc Green and Joel Seligman, *Taming the Giant Corporation*, 1976
- Nevins, Allan, *Ford, the Times, the Man, the Company*, 1954  
 - - - - - and Frank Earnest Hill, *Ford, Expansion and Challenge 1915-1933*, 1957
- Niederhof, Horst-Udo. *Mitbestimmung in der Bundesrepublik*, 1979
- OECD, *Economic Survey - Germany*, 1995
- Osborn, Peter. Blair's Bid for Business, *Management Today*, October 1995
- Pickens, T. B. Profession of a Short-termer, *Harvard Business Review*, May-June 1986, pp. 75-79
- Porter, Michael. Capital Disadvantage: America's Failing Capital Investment System, *Harvard Business Review*, Sept. -Oct., 1992  
 - - - - - . *Competitive Strategy*, 1980
- Prahalad, C. K. Corporate Governance or Corporate Value Added: Rethinking the Primacy of Shareholder Value, *Journal of Applied Corporate Finance*, Summer, 1993
- Rappaport, Alfred. *Creating Shareholder Value*, 1986  
 - - - - - . Let's Let Business be Business, *New York Times*, Feb. 4, 1990 at F4
- Rathenau, Walther. *Vom Aktienwesen, eine geschäftliche Betrachtung*, in *Gesammelte Schriften, Fünfter Band*, 1918
- Schneider-Lenné, Ellen R. Corporate Control In Germany, *Oxford Review of Economic Policy*, Vol. 8, No. 3, 1992, pp. 11-23
- Schreyyögg, Georg. Unternehmensverfassung, in H. Corsten, (Hrsg.), *Lexikon der Betriebswirtschaftslehre*, 1992  
 - - - - - und Steinmann, Horst. Zur Trennung von Eigentum und Verfügungsgewalt -Eine empirische Analyse der Beteiligungsverhältnisse in deutschen Gro unternehmen, *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, H. 6, 1981, pp. 533-558
- Sheard, Paul. The Main Bank System and Corporate Monitoring and Control in Japan, *Journal of Economic Behavior and Organization*, 11, 1989
- Sloan, Alfred. P. *My Years with General Motors*, 1962
- Sommer, A. A. Whom Should the Corporation Serve? The Berle-Dood Debate Revisited Sixty Years Later, *Delaware Journal of Corporate Law*, Vol. 16, 1991, pp. 33-56
- Steinmann, Horst, Schreyyögg, Georg und Dütthorn, Carola. Managerkontrolle in deutschen Gro - unternehmen -1972 und 1979 im Vergleich, *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, H. 6, 1983, pp. 4-25
- Stolper, Gustav u. a. *Deutsche Wirtschaft seit 1871*, 1966
- Teuteberg, Hans-Jürgen. Ursprünge und Entwicklung der

- Mitbestimmung in Deutschland, in Pohl, Hans und Wilhelm Treue (Hrsgg.), *Mitbestimmung - Ursprünge und Entwicklung, Zeitschrift für Unternehmensgeschichte*, Beiheft 19, 1981, pp. 7-73
- Thurrow, Lester C. Who Owns the Twenty-first Century?, *Sloan Management Review*, Spring 1992
- Trade and Industry Committee, House of Commons. Takeovers and Mergers, 1991, p. xlii; Department of Industry, *Barriers to Takeovers in the European Community*, 1989, vol. 1
- Tricker, Bob. Platitudes parading as paradigms (editorial), *Corporate Governance*, Jan. 1998, pp. 2-4
- Useem, Michael. *Investor Capitalism*, 1998
- Weber, Max. *Wirtschaft und Gesellschaft*, Erster Halbband, 1964
- Wright, Richard W. and Suzuki, Sadahiko. Financial Structure and Bankruptcy Risk in Japanese Companies, *Journal of International Business Studies*, Spring 1985
- Yoshimori, Masaru. Catholicism and Anti-Business Bias, The Case of France, *Bulletin of International University of Japan*, No. 5, 1988, pp. 107-131
- Whose Company Is It? The Concept of the Corporation in Japan and the West, *Long Range Planning*, Vol. 28, No. 4, Aug. 1995, pp. 33-44
- Zöllner, Wolfgang. Aktienrechtsreform in Permanenz - Was wird aus den Rechten des Aktionärs?, *Die Aktiengesellschaft*, 8. 1994, pp. 336-342
- 注
- 1 Kocka, 1975, p.39
- 2 Teuteberg, 1981. これらの識者はそれぞれ 1834 年, 1835 年, 1840, 1843 年に発表された論文の中で労働者の経営参加の必要性を主張した。その社会的背景として, 伝統的身分社会が次第に解体され, 工場所有経営者と労働者との緊張関係が生じ始めたことがあげられる。
- 3 この連盟の参加者は企業の所有経営者とプロイセンの上層官僚であり, 労働者代表がないことは, この時期の共同決定実現が所有経営者手動の下で意図されたこと示す。その動機は第一に経営者にとっての経済的効用であった。すなわち, この組織の設立により経営者は労資関係の問題解決の煩わしさからかなりの程度開放されることにあった。第二は労資関係に対立の萌芽が見られるに至った情勢を先取りした両階級間の緊張緩和であった。第三はイギリス的ないわゆる「マンチェスター自由主義」のむき出しの実利主義を排し, キリスト教的博愛主義, 人道主義に基づき, 工場労働者をキリストの兄弟とみなし, 経営者と労働者との間に調和的な関係を築く, 社会倫理の実現であった。Teuteberg, 1981, p.16
- 4 ヴァイマー, 1993
- 5 Führerprinzip とは国家, 政党, 組織において統治者と被統治者の完全な一体化により, 無制限の権限と決定権を統治者に委ねる支配原理である。その基本原理は下に対する絶対的権力, 上に対する無制限の責任である dtv-Lexikon, Band 6 p.157.
- 6 正井, 1994
- 7 Niedenhof, 1979, Bergmann, 1975 およびヘッセ, 1980 年。ドイツにおける共同決定の詳細については正井, 1990, 1994 ; 吉田, 1994 ; 吉森, 1982 を参照。
- 8 しかし経営者側の真意は共同決定法を無効にすることではなく, 憲法により承認され得る共同決定の上限に関して連邦憲法裁判所の見解を引き出すことにあり, 将来において 1976 年の共同決定法を越える労働組合側の要求を阻止することであったとされる。重要なことは連邦憲法裁判所の判決は西ドイツの国民にほとんど全面的に受け入れられた事実である。ヘッセ, 1980
- 9 Eigentum verpflichtet. Sein Gebrauch soll zugleich dem Wohle der Allgemeinheit dienen. *Grundgesetz der Bundesrepublik Deutschland*, Artikel 14, 2..
- 10 正井, 1989, 第 IV 章共同決定法と基本法 - 連邦憲法裁判所の判決を参照。
- 11 共同決定法に対する反対者は決して皆無ではなかったし, 今日においてもそうである。1976 年共同決定法の実施に先立ち, 多くの企業がその効力を骨抜きにする措置を実施した。その一つの方法は監査役会による執行役会の決定の事前承認事項を極力減少することである。労働組合側の調査によれば, 調査対象企業 240 社のうち 60 社においては監査役会の事前承認事項はわずか 5 項目であり, 大部分の有限会社においては監査役会の事前承認を必要とする事項はほとんどなかった。多くの株式会社においては監査役会の事前承認を必要とする投資額の上限が大幅に引き上げられ, 事実上執行役会の自由裁量に任せられた。他の一つの回避方法は, 企業による法的形態の変更である。これにより共同決定法の適用を逃れた企業は約 40 社に上るとされ, その中には同族企業のフリック, ヘンケル, フランスのタイヤ企業のみシュラン社のドイツ法人などがあり, これらは株式会社を合資会社に転換した。またレスト

ラン連鎖店のウイーナワルトは株式会社を四つの法的に独立した企業に分割し、それぞれを2,000人以下の従業員数とした。このような種々の方法により共同決定法の適用を回避した企業は約100社以上に上るとされ、これは適用されるべきであった企業総数約600社に対して約17%に相当する。吉森, 1992, pp.176-177。また法学者のマークス・ルッターによれば、共同決定法は基本的誤った制度である。なぜならば監査役会に従業員の利益代表として選出される労働組合代表は経営者の当然の対立者である。カトリックの司教会議に議決権を有するプロテスタントの主教を3人出席させようとする法的規定は存在しないではないか。と批判するLutter, 1994。またこのような共同決定は株式法と市場経済の基本的理念と相容れない制度的破綻であるともされる。Zöllner, 1994, p.338

12 Edwards and Fischer, p.162

13 監査役会において執行役員は三分の二以上の多数決により選任されるので、従業員、労働組合代表の賛成が不可欠である。したがって経営者をめざす管理者が従業員を重視することは当然の結果とも言えよう。

14 Rathenau, 1918, pp.154-155

15 *ibid.*, p.157

16 *ibid.*, p.177

17 Hausmann, 1928, pp.14, 27-35。ドイツにおける「企業それ自体」に関する法学者の観点からの詳細な解説、研究に関しては正井1989年 第三章「企業それ自体」の理論について、pp.117-169を参照。

18 Zöllner, 1994, p.334

19 Rathenau, 1918, p.129。ラーテナウは父親エミール・ラーテナウが創業した電気機械の大企業のAEGの最高経営責任者から第一次世界大戦中軍用原材料調達担当の大臣に任命され、戦後は外務大臣として連合国との困難な賠償交渉を担当した。1922年その方針が賠償の履行を中心としたため、戦勝連合国寄りと非難され、同年6月24日国粋極右テロに暗殺された。ラーテナウは経営者、政治家として多くの評論を通じて存命中既にドイツ国内はもちろん国際的に著名であり、その著作のいくつかは英文に翻訳され、その一つ“Things to Come”（原題Die kommenden Dinge）はパーリとミーンズの古典的著作の中に引用されている。パーリとミーンズがその著作の中でアメリカ大企業について指摘された所有と経営の分離および所有と支配の分離、さらに結論で提唱している多元的企業概念がラーテナウにより

影響を受けたとする証左はないが、なんらかの影響を受けたと推測される。

20 Albach, 1976, p.747, Riechers 1997, p.1に引用。

21 Albach, 1994, p.10

22 Schneider-Lenné, 1992

23 OECD, 1995, p.99

24 Steinmann, Schreyyögg und Dütthorn, 1983

25 Schreyyögg und Steinmann, 1981

26 ルッター他1980

27 Minc, p.127, 130, 132 なおカトリシズム、貴族的価値観、マルキシズムと反資本主義的思想との関係については吉森, 1984年の第1章フランス社会と反資本主義, 第2章反資本主義の思想的背景, およびYoshimori, 1988を参照。

28 Institut de l'entreprise, 1995, pp.47-48.

29 Rerum novarum ラテン語で直訳すれば「新しい状況について」か。日本のカトリック中央協議会では「レールム・ノヴァルムー労働者の境遇」と翻訳。この回勅については最近では発表後90年の1981年、100年の1991年を記念して、これを再確認し、新しい社会的、経済的状况を考慮して追加がなされ公表された。フランスではその都度大新聞が第一面にその趣旨を大きく報道する。

30 回勅（仏encyclique, 英encyclical）とはローマ教皇が全世界のカトリック教会、聖職者、信者に宛てる特定の問題に関する見解である。労働条件、資本主義、市場経済、社会保障などに関するこれまでの回勅の解説についてはChabot, 1989, pp.62-75を参照。

31 *Financial Times*, Jan. 26, 1998, p.6

32 *Lettre encyclique Contesimus annus*, 1er mai, 1991, 34-35

33 Tout bien, toute entreprise, dont l'expression a ou acquiert les caractères d'un service public national ou d'un monopole de fait, doit devenir la propriété de la collectivité. Préambule de la Constitution du 27 octobre 1946.

34 吉森「フランス企業の発想と行動」の第4章フランス国家資本主義の5側面, および第1章フランス社会と反資本主義, 第2章反資本主義の思想的背景を参照。なお1986年シラク政権の成立により、一部の製造企業、銀行などが再び民営化された。

35 CNPF et AFEP, 1995, p.9

36 Desbrère, in Charreaux 1997, pp.400-401, なお1994年の法律により、従業員株主が全体の5%以上の株式を有する場合、その代表を取締役に選任する道が

開かれた。

37 Institut de l'entreprise, 1995, p.79

38 森川, 1979, pp.47-48

39 作道, 三島, 井上, 1980

40 第二次世界大戦後の西ドイツにおいては日本の財閥解体と土地改革に相当する占領政策が実施された地域はソ連の東ドイツのみであり, 西ドイツにおいては非ナチ化 (Entnazifizierung) にもかわらず経営者は戦前のそれとほとんど同一であった。ヒトラーとの協力に理由にニュルンベルグ戦犯裁判により投獄されたクルップ, フリック, レヒリング, イーゲーファルベン各社の経営者は例外である。しかもクルップに関してはニュルンベルグ戦犯裁判により個人資産が凍結されたが, 社長の釈放後にはすべて所有者に返還された。これらに関しては吉森, 1982を参照。

41 日本経済新聞 1993年2月16日

42 日本経済新聞社, 1987, pp.45-46

43 Thurow, 1992, p.9

44 伊丹, 1988, pp.38-39

45 加護野, 小林, 1988. 日本においては以上の経過により多元的企業概念は少なくとも法的には規定されなかった。日本においては, 企業概念に関する論議は1792-73年頃に盛んに行われた企業の社会的責任に関連して取り上げられた (以下竹内, 1992)。この時期に大企業に対する社会的批判が高まり, 企業の社会的責任に関する論議が盛んに行われ, 経営者および経営者団体は行動基準を発表した。この状況の背景として1974年, 衆参両院の法務委員会は政府に対して, 会社の社会的責任を遂行できるよう株主総会と取締役会制度の改革を行うための商法改正案を求める決議を行った。注目すべき事実は, 既述のアメリカの「利害関係者条項」と同じ考えが法学者から提案されていたことである。たとえば松田二郎博士は「株式会社は社会的責任を負う」なる規定を株式会社法に設けることを主張し, その根拠として今日の大企業は単に一時の株主の私有物ではなく, 将来の株主, 従業員, 会社債権者に対して利害関係を有し, さらに広く公衆に対しても重大な影響を及ぼす以上, 会社自体が社会性, 公共性を有することが指摘された。また中村一彦氏は, 取締役会を監査取締役会と業務執行取締役会という二元的構成に改めることにより, 経営者の社会的責任に関する一般規定として「業務執行取締役はその職務を行うにつき, 株主, 債権者, 従業員, 消費者, 地域住民の利益を考慮することを要す」なる規定の新設を主

張した。これらの企業の社会的責任を法的に規定する積極説に共通する点はドイツの企業概念との近似性である。

しかしこのような企業概念はわが国の法学者の中では少数派であり, 大学法学部, 裁判所, 弁護士会の圧倒的多数および経営者団体も一致してこれに否定的であった。竹内氏によればその根拠は以下に要約されよう:

● 企業の社会的責任なる概念はこれを使う人の立場により, 多義的であり, 「社会」および「責任」の内容も不明確である。

● 社会の中には株主, 債権者, 従業員, 下請業者, 消費者, 地域住民, 国民というように多様な集団が存在しており, これらの間では利害が対立する。これらの利害関係者のうち, どの利益を, どの時点で, どの程度守ることが企業の社会的責任であるかを明確にする必要がある。

● この中心的利害関係者が明確にされない限り, その判断は経営者に任されることになる。これは経営者の裁量権を拡大し, 経営者支配を許すことになり, かえって企業の社会的責任が損なわれる可能性が生じる。

● このような規定を定めたところで, 内容が不明確である以上, 刑事責任および民事責任としてもこれを法的に強制できないので, 実効性のない無意味な規定になる。また経営者の立場からすれば, 何をした場合または何をしなかった場合, 誰に対していかなる法的制裁が加えられるのか全く不明である。

46 伊丹, 1987, pp.70-71

47 Blair, 1995, p.232. なおアメリカにおける個人株主の株式所有比率は50.2%であり, 日本の22.4%, ドイツの16.6%, フランスの20.7%を大きく上回る。イギリスにおいては17.7%と意外に低い。OECD, 1995, p.88

48 「株主利益重視の経営は石器時代の資本主義である。人間をも重視すべきである。」Volker Kreidte. *Der Tagesspiegel*, 5. April 1998 S.24. 同氏はヘキスト社が社会的責任をとらないことに失望して同社を退職, 製薬小企業の経営者へ転職。

49 Wright and Suzuki, 1985

50 Porter, 1980, p.300

50 日本の企業間関係が技術革新に有利とする見解は青木他1986, p.113にも見られる。すなわち日本企業集団内で構成企業がリスクを分担しあうことにより, 各企業はかえって自己の事業を積極的に大胆に展開できた, とする。

- 52 アメリカ大企業のOECDの年収は1990年から1995年の間に92%増加したが、これは企業の利益増加率75%よりも大きく、工場作業員のそれはわずか16%に過ぎない。How High Can CED Pay Go? *Businessweek*, April 22, 1996
- 53 Abegglen and Stalk, 1985, p.184
- 54 吉森, 1991, 第4章経営者行動を参照。
- 55 Sheardは主力銀行による企業の救済例を二十数例あげているSheard, 1989。ここでは日米比較の観点からマツダとクライスラーをとりあげる。
- 56 近時の銀行の不良債権問題によりメインバンク制度の存続が疑問視され、しかし企業の経営破綻時における救済機能および敵対的企業買収防止のための持ち合いは企業が最も銀行に期待する機能である。また銀行にとっても特定の企業と長期的取引を維持することは取引費用、監視費用などの観点から利点がある。この根拠によりメインバンク制度は消滅することはないと思われる。ただし銀行、事業会社が相互にそれぞれの取引相手の選別をより厳しくしつつあり、今後ともこの傾向は強くなるであろう。
- 57 言うまでもなく1991年バブル崩壊以降の日本の株式投資利回りは悲惨な状況である。これには企業も責任がある、租税・金融・景気政策の不適切と行政・規制機関上層への権力過度集中、これに対する政治、司法権力の牽制欠如、これに伴う腐敗に特徴づけられる政治的統治制度 (Political Governance) の無機能化という企業外生的要因による状態ととらえるべきである。
- 58 Kotter and Heskettによるこの調査は207社の最高6位までの経営者600人に質問票郵送により1987年から1991年にかけて実施された (回答率48%)。質問は22の業種別にそれぞれの最大9-10社の会社名を示し、自社のをのぞき同業他社の企業文化の強さを1 (非常に強い) から5 (非常に弱い) までの数字により回答者に評価させる。この結果を各社の経営成果とを対比させ、上記の結論に達したKotter and Heskett, 1992, pp.10-11, 159-162.
- 59 アメリカ・イギリスと日本・ドイツ・フランスの二つのグループとの間には部分的な収斂が生じつつある。今日アメリカの企業概念は歴史的な変革期にある。これまで150年続いた株主利益中心の一元的企业概念にはじめて重大な法的修正を加えられたからである。それはいわゆる「利害関係者条項」 (stakeholder statute, constituency statute, the other constituency statute etc.) と称される州法規定である。とりわけインディアナ、ペンシルバニア、コネチカ

ット州のそれは著名である。1989年改正のインディアナ州法および1990年のペンシルバニア州法は、取締役会がいかなる特定の利害関係者の利益を重視する必要がないとする明確な規定を定めている。したがってこれら州法は取締役会の会社への義務を株主への義務から切り離したのである。この種の条項は1990年には既に40州で採択されていたので、今日その数はさらに増加していると推定される、以上高橋, 1995; Useem, 1998.

このような情勢の変化に対応して、アメリカにおいて利害関係者との長期的関係確立を目的とするデザイン・イン、リレーションシップ・マーケティング、リレーションシップ・バンキングとして実施されている。機関投資家も短期的買収プレミアムを狙う方針から長期的投資家あるいは所有者として投資先企業の長期的利益を重視するいわゆるリレーションシップ・インベストメントへと投資方針を修正しつつある。アメリカの機関投資家のこの方針はいつまで続くのかに関しては疑問が残る。20ないし30%の買収プレミアムを目の前にして、はたして機関投資家は企業の長期的利益の大義名分のもとにそのような利益実現の機会を放棄するであろうか。このような疑問が残るせよ、80年代の企業買収とそれに伴う失業増加、国際競争力の低下、企業価値の増加の犠牲の上での経営権の争奪戦、一部の企業買収専門家およびこれらと協力する金融機関、弁護士の大額な利益、企業買収専門家による内部者取引などの不正行為、などに対するマスメディア、社会、経営者からの批判はあまりにも大きく、好むと好まざるとにかかわらず機関投資家は所有者としての姿勢を今後とも維持せざるを得ないであろう。このことはアメリカの機関投資家も日本やドイツの機関投資家となり類似した存在になることを意味する。

アメリカにおける株主利益重視の部分的修正とは対照的に、日本、ドイツ、フランスにおいては最近年間において株主利益重視の動きが顕著である。日本におけるこの情勢の背景としては90年代に入ってから企業利益が落ち込みと株価低迷による値上がり益および含み利益の減少、さらに外国、特にアメリカの公的年金基金、とりわけCalPERS (カリフォルニア州公務員退職年金基金) を中心とするわが国企業の株主利益軽視への批判があげられよう。また日米構造協議の結果として株主代表訴訟の原告の負担費用が8,200円と大きく軽減されたこともその一因であることは間違いなからう。

ドイツにおいても日本と事情は近似している。わ

が国と同様に敵対的買収を防止するためにきづかれた主力銀行を中心とした持ち合い、役員相互派遣に特徴付けられる企業間関係はアメリカ、イギリスの機関投資家のみならず、国内の株主活動家などによる批判的となっている。またヨーロッパ連合の中央銀行の所在地がフランクフルトに決定し、ドイツはヨーロッパ連合における金融中心地として国際化を迫られている。さらに最近のダイムラーベンツ社のニューヨーク証券取引所への上場に見られるように、ドイツの大企業は国内の資本不足をアメリカの資本市場により補う必要が増大している。これによりドイツ大企業の株主重視の方針は次第に高まりを見せている。ドイツにおいて大企業が株主利益を軽

視しているとして行われる少数株主の権利擁護への運動、マスメディアによる伝統的な大企業批判も無視できない。このような状況を背景としてヘキスト社は事業部門を二社に分割し、それぞれの中核能力に特化することによる株価を上昇をはかった。同様の動きはフランスにおいてもコングロメリットのシャルジュール・レユニ社の企業分割にも見られる。しかし日本、ドイツ、フランスの経営者が言う株主利益重視とはアメリカ企業のごとく従業員のレイオフにより株主利益を維持、向上する事態を意味しない。したがって既存の二元的企業概念を排除することにはならない。

[よしもり まさる 横浜国立大学経営学部教授]