

フォルクスワーゲン社と排ガス不正事件

—— あるカリスマ経営者の盛衰 ——

吉 森 賢

2015年はフォルクスワーゲン社（以下VW）にとり、またドイツ産業界、ドイツ同族資本主義にとっても歴史に残る年になるであろう。大手週刊誌シュピーゲル誌の2015年9月26日号の表紙は衝撃的であると同時に痛ましい。それは大書された「自殺」Selbstmordの文字の下を米合衆国星条旗のバッジを胸に着けた6人の埋葬者がVWビートル車を墓地へ運んでいる情景である。車の屋根には葬送の白薔薇が飾られ、ドイツ三色国旗が正面窓を覆い、それにはMade in Germanyと小さく書かれている。ヴィンターコーンVW社長¹は何も知らなかったとしながらも9月23日に引責辞職を表明し、辞職した。

上記シュピーゲル誌は社説の冒頭でヴィンターコーン社長が1年前に同誌に述べた発言を引用する：「傲慢と自己過信は我々を襲う最悪の害悪」であると。同誌は続ける：ヴィンターコーン社長はまさにこのことがとうの昔にVWにおいて生じていたことを知らなかった。同社説によれば「経営者の絶対的自己過信はドイツの最高経営者層に広く拡散している態度であり、自己が決定した目的を実現するためには手段を択ばない」。VWにおいてはトヨタを抜き世界一になろうとする巨大妄想が今回の過ちを惹き起こしたと述べる。²

その5か月前の4月25日フェルディナント・ピエヒVW監査役会会長が辞職し、ドイツ・ヨーロッパ最大の自動車企業の監査役会会長と社長が半年で辞職するという前代未聞の事態が生じた。ピエヒがシュピーゲル誌の記者に漏らした「ヴィンターコーン社長とは距離を置いている」がその原因であった。ドイツ語でわずか6語の言葉はそのまま記事の表題としてシュピーゲル誌4月10日付けのオンライン版で発信された。³ 同月23日監査役会の最重要委員会である会長評議会⁴は臨時会合を開催し、ヴィンターコーン社長の社長続投を決定し、ピエヒの意図を退け

本稿は2015年のVW社排ガス不正事件に鑑み同年3月号の本紀要中の拙稿「フォルクスワーゲンとボルシェ社」の続編として書かれた。本稿に記述、資料の一部に重複がある。

¹ VorstandsvorsitzenderまたはVorsitzender des Vorstandes「執行役会会長」が本来の翻訳であるが本稿では分かり易くするため「社長」の訳語をあてる。

² Mahler, Armin. *Der Spiegel* vom Sept. 26, 2015

³ “Ich bin auf Distanz zu Winterkorn.”, *Der Spiegel*, 10. April, 2015

⁴ Präsidialausschuss, AufsichtsratspräsidiumあるいはPräsidiumは法的に設置が義務付けられる委員会でありその役割は監査役会と執行役会の全業務の統合・調整、監査役会会議の準備、監査役会と執行役会の協力関係と情報交流促進が主要機能である。委員は監査役会会長または同副会長、その他監査役会役員である。またこれは監査役会による決定のための原案作成を行う機関である。Lieder, p.754. 日本では理事会と翻訳されるが会長を補佐する機関とする立場から会長評議会あるいは評議会の名称が実態に対応していると思える。

た。監査役会はこれを承認した。出席者はピエヒの代理人として元金属労組代表のオスタロー監査役会副会長、VW事業所委員会代表、ニーダーザクセン州代表、ボルシェ家系代表のヴォルフガング・ボルシェであった。それはVWにおける監査役会による企業統治がおそらく初めて機能した会議となった。

この結果「世紀の経営者」“Jahrhundert-Manager”⁵ とされたピエヒは4月25日監査役会会長職を、妻は同役員を辞職した。それと共にピエヒのVWにおけるカリスマ経営者の地位は消滅した。本論はピエヒに焦点を当て排ガス不正の原因を探る。

1. なぜピエヒか

ピエヒのカリスマ経営者への第一歩は自身設計の917レース車がルマン24時間耐久レースにおいて70年初優勝に次ぎ71年の連続優勝を収めた快挙である。これによりピエヒとボルシェ社は望みさえすればいかなる自動車技術の革新を成し得るとする業界の信頼を確得した。ピエヒはチューリヒ工科大学の卒業試験として空冷1.5リッター 12気筒F1エンジンを設計し62年12月技術士Diplomingenieurの学位を得て卒業した。63年4月1日からボルシェ社で試乗担当の勤務を開始、約7年後にピエヒは卒業試験のエンジンと同様の空冷水平対向12気筒エンジンを排気量4500cc、540HPに強化した917により上記優勝を果たした。

ボルシェとピエヒ両家系の第三世代8人の男子の中で自動車工学を専攻した大卒者はピエヒのみであった。ピエヒを知るボルシェ社の同僚によれば彼には創業者ボルシェの血が流れているとし、ピエヒ自身もボルシェの精神的遺産を継承していると自覚していたと言う。またボルシェ社の多くの社員はピエヒをボルシェの正当な継承者として認めていた。

しかし72年911車種の開発を巡り表面化した彼のピエヒ家系とボルシェ家系との抗争の結果、創業者ボルシェの長男フェリーは開発に従事したすべての両家系の管理者を解任した。⁶ この結果ピエヒもボルシェ社を去らざるを得なくなった。

1.1 ピエヒによるDTIディーゼルエンジンの開発

排ガス不正問題に関してピエヒを重視する第一の理由はVWにおいて乗用車用ディーゼルエンジンの開発に最も豊富な技術と実績を有する人物は彼だからである。manager magazin誌のKaiser記者は「ピエヒも現下の危機（排ガス不正）に責任を負う」と断罪する。その最大の理由はVWにおけるディーゼルエンジンは彼の開発によるからである。同記者によればトヨタのHybridに対するVWの技術はディーゼルである。そしてピエヒはMr Dieselであり、ディーゼلمانDiesel-Mannである。⁷

ダイムラー社のツァーン社長が彼を入社させるために動いたのは当然であった。しかし同社の規定により前社離職後6か月間は入社が認められていなかったのがこの間を顧問契約締結によりメルセデスのディーゼルエンジンの開発を行うことが合意された。この半年間に彼は5気筒ディーゼルエンジンを開発した。これを搭載したメルセデス車種240D3.0は成功を収め、ピエヒ

⁵ Fürweger, 2011

⁶ この経緯と詳細については吉森、「横浜経営研究」第35巻第4号 2015年と「ドイツ同族大企業」NTT出版 2015年を参照。

⁷ manager magazin, 07.Okt.2015

は大きな収入を得たと自伝に書いている。⁸ 筆者は84年に次いで2013年10月二度目にメルセデス・ベンツ博物館を訪問した際に入手したカタログには乗用車Mercedes-Benz 240Dとタクシー用途の240DTaxiの写真が掲載されている。

前者は76-85年間に44万台販売され同種の乗用車として最も人気のある車種と解説されている。後者のタクシーも73-76年間で12万6千台販売され、タクシーと言えばメルセデスディーゼルエンジンを意味するほどであったという。⁹

これは彼とディーゼルエンジンとの最初の本格的な接触でありその後のアウディ社におけるDTIエンジン開発の基礎をなす経験であったと言える。

ピエヒは顧問契約終了前にツァーン社長に呼ばれ、シェーレンベルク開発部長の後任として本採用に応じるか否かを聞かれた。その際ツァーン社長は入社最重要条件として開発予算の厳守を強調した。ピエヒは自伝の中で誰かがボルシェ時代のレース車917の開発予算の大幅超過の告げ口をしたためであろうと書いている。彼は即座に応えた：

「私は適任者でない。私は良い車を作りたい。それには金がかかる。もしあなたが最低水準の開発能力の開発部長を望むならば、あなたの部下から選任されるほうがよろしいでしょう」。¹⁰

これにより6か月間のメルセデス時代は終了した。

その後ピエヒはVWの子会社アウディ社に入社し頭角を表した。ピエヒはここで彼のカリスマ性をさらに強化する技術革新を実現した。それまで大型トラックなどの商用車にしか利用されなかったディーゼルエンジンを乗用車用途にターボディーゼル直噴エンジンとして開発した。彼は協力者と共にこれをDTI (Diesel, Turbocharged, Injection) と命名した。ピエヒがこれをアウディの社長として1989年の国際オートショーIAAに出品してから急速に注目を集めるようになった。93年にピエヒがVW社長に就任した年にゴルフ車種に搭載され、ドイツはディーゼルエンジンの世界における最大市場となった。

ピエヒはこの他に四輪駆動、亜鉛メッキ防錆加工車体、アルミ使用による軽量化、スポーツ車的デザインなどの革新的特質を備えたクワトロに代表される新車種の開発によりアウディとしては初めてメルセデスとBMWに対抗可能な乗用車を設計し、アウディ社の業績向上に貢献した。これらの実績によりピエヒは75年技術担当執行役員、9月副社長、翌年1月アウディ社社長に就任、91年史上最高の売上を記録した。また駆動システム、軽量車体、1リッター車（縦に運転席と二人目席が配置）、四輪駆動車、など今日なお必要不可欠とされる自動車業界の技術革新を実現した。

1.2 「恐怖と威嚇による経営」

ピエヒに注目する第二の理由は彼の部下に対する「恐怖と威嚇による経営」とこの結果とされるVWの企業文化である。ボブ・ラッツによるこのピエヒに関する批判記事はアメリカの専門誌に掲載され、この要約がドイツにおいても紹介されている。¹¹ ラッツはドイツ語系スイス・

⁸ ディーゼルエンジン開発に関してはPiëch, pp.75-77 “Der Wettlauf auf TDI” 「TDIを巡る競争」に詳しい。

⁹ Mercedes Benz Museum, pp.249, 247

¹⁰ Piëch, p.77

¹¹ Lutz, 2015参照。英文の原文は2015年12月9日付け日本経済新聞においてもインタビュー記事としては同意味の内容が紹介されている。

チューリヒ出身であるが両親がアメリカに帰化した結果アメリカ人として育ち海兵隊のジェット戦闘機パイロットを経てフォード社ドイツ子会社のオペル, BMW, GMその他の経営者としての経験を有する。互いにドイツ語で話ができるのでラッツはピエヒと話したことがあり、その折の要旨が上記の記事に掲載されている。

それによれば「ピエヒはVW社の極めて強力な監査役会会長であり、彼が同社のディーゼル排ガス不正の根本的原因である可能性は非常に高い」とし、「彼が違法行為を指示したか、黙認したか、米環境保護局の排ガス試験をごまかすためのソフト使用を知っていたか否かは問題ではない」とする。そして「経営成果向上のために彼による恐怖と威嚇とそれによる企業文化こそが基本的原因だ」と断言する。

ラッツは90年代フランクフルト自動車ショウに参加した。そこで発表された第四世代のVWゴルフを見た。その夜業界代表者との夕食会で彼の席はピエヒの隣であった。彼はピエヒにゴルフIVの車体とドア、その他の部分との適合精度が見事だと称賛した。これに対してピエヒは言った：

「そのコツを教えてあげよう。私は以前からこの車種の車体の適合精度body fitsの悪さにうんざりしていた。そこで私は車体設計者、打抜き技術者、生産担当者らを会議室に呼び、車体の適合精度を6週間以内に世界水準まで向上させよと命令した。また皆の名簿は持っている、この水準に達しなければ全員を現職から外すと言った。これでうまく行った」。

ラッツによればピエヒは「全く粗暴な男」であり部下が排ガス規制のテストに合格することができないと言えばピエヒはおそらく「出来ないなら出来る人にやらせる」と言うであろう。部下は失業か不正行為かの選択に迫られ不正行為に加担してもやむをえないであろうとラッツは推定する。ラッツは最後にピエヒの手法は短期的には成果につながるがそのリスクは極めて大きいと強調する。

ピエヒは部下に対しては細かく指示する型の経営者ではなかった。彼は部下が与えられた目標を達成さえすればいかなる手段で達成したかは問題にしなかった。しかし目標が実現しなかった場合ピエヒは情け容赦しなかった。彼は問題の責任者である部下に対しては会議の席上でも頭ごなしに叱りつけ、粗暴で非礼であった。その場合大きな声を出すことはなく短い言葉を話す。それには小さな毒矢があり、致命傷（解雇）に至ることが多かった、とピエヒのある匿名の犠牲者―執行役員―がFocus誌に語った。ピエヒはその時々にも最適と思われる意思決定を最重視し、それが部下の解雇につながろうと、あるいは自分自身が損害を被ろうと全く気にしなかった。¹²

ピエヒは上記のように与えられた課題の解決に失敗した管理職に対しては厳しかったが一般従業員のリストラによる大量の解雇は避けた。このことは彼がVWに入社した際に経営再建の手段として週四日制の導入による労働時間の短縮を実施することにより3万人とされた余剰人員の解雇を回避したことにより明らかである。これにより彼はその後以下の重大な不祥事に際しても監査役会において半数を占める労働側役員により責任を問われることなく切り抜け、自己の妻を監査役会役員として任命する際に労働側役員の支持が得られたと推定される。

¹² Fürweger, pp.186-189

1.3 力による傲慢

以下のドイツの新聞記事は2011年の時点で今日の排ガス不正にみられるVWの危機を予見した点で興味深い。それによればピエヒの配下のヴィンターコーン社長はピエヒの分身と言えるほどに性格的に類似点が多く、この二人が同社の企業文化を形成したと言われる。それは他の同業企業には見られないほど攻撃的で一口で言えば「力による傲慢」、「目的のためには手段を選ばない」、「全能を気取り、傍若無人的な」企業文化である。

パリの自動車ショーの前日の夕方遅く会場から葉巻の煙が立ち上った。フランスでは2008年から公共的場所での喫煙は禁止されているがそのような規則を無視してヴィンターコーン社長が葉巻を旨そうに吸っていた。前年に彼は同じ場所で喫煙し70€の罰金を払っていた。このような態度は彼の常習的行動であり、それは「力による傲慢」に他ならないと同紙は批判する。

さらに同紙によればVW社は順守すべき法を一段と無視するようになった。むしろ法を自ら作り出している。それは「他者の文化的・個人的状態を無視した粗野で、力と規模がすべてだ」とするVW独自の法であり、他の法は眼中にない。すなわち家父長的経営者ピエヒと監査役会会長は重要な意思決定を監査役会を経ずすべて自ら決定する。このため他の監査役会役員は意見交換の機会がないことを嘆く。

VW社の内部者によれば同社は19.9%の株式取得によりスズキを自社の他の子会社と同様に支配できると考えたと言う。この「性急な行動」はスズキには通用しない。鈴木会長は「わが社はVWの12番目のブランドになるつもりはない」と明言した。ピエヒの「力による傲慢」が初めて破綻したのだ、と同紙は言明する。

VW社は2018年までに生産台数で世界最大の自動車企業を目指すとするが、同社を良く知る人物は「同社には目的しか見えず、手段は選ばない」とする。この態度はこれまで成功してきた。しかしこのヨーロッパ最大の自動車企業が危機に陥るのは時間の問題だ、同紙は結ぶ。¹³

2. ピエヒの人物像

ピエヒの経営行動を知るためには彼の人柄を知ることが重要である。これに関しては3人のドイツの研究者が実施した研究成果が興味深い。¹⁴ これは経済雑誌二種manager magazinとWirtschaftswoche、経済新聞Handelsblattの三種のメディアにおけるピエヒを対象とする記事を分析した結果得られた知見である。その手法は一定期間においてまずこれら三種の雑誌・新聞に掲載された400以上のピエヒに関する記事を通覧し、その中の文言を18のコード（主題）に分類する。次にこの18の分類をさらにカリスマ経営者の属性を示す4種の範疇に分類する。これら4種の範疇とは天分所有者Genie、異端者Regelbrecher¹⁵、闘争者Kämpfer、孤高者Unnahbarerである。例えばピエヒが祖父フェルディナント・ポルシェの孫であることは彼が祖父の技術的才能を承継していると見なされるためカリスマ経営者の一属性を所有すると定義する。さらにこれらカリスマ経営者の4属性に関する全ての記事を100とし、各属性の相対比率の変化をピエヒの主要な経歴段階により三期に分けて観察する。この期間とはアウディ社長時代の1987-92年、VW社長時代の93-02年、VW監査役会会長時代の03-10年である。

¹³ Hucko et al., *Financial Times Deutschland* vom 1. Juni 2011

¹⁴ Bewernick et al., 2013

¹⁵ 直訳は「規則破り」であるが論文におけるその定義は異端者の意味が強い。

この研究の結論としてカリスマ経営者の上記四条件の中で「異端者」としての属性を強調する経済メディアの記事が上記三期を通じて最も安定しており、したがって最も重要なカリスマ経営者としてのピエヒの属性であると指摘する。

これは彼の行動によっても納得できよう。まず彼は規則におとなしく従う男ではなかった。寄宿学校ではピエヒは厳格な門限をもつともせず夜な夜な外出し、門限後に秘密裏に自分の部屋に帰着する方法を考案し実行していた。彼が退学処分の対象にならないで済んだ事実はこの方法が効果的であったことを証明する。彼はこの行動を自伝では自由の欠如に対する反抗としている。このことは彼が大きなリスクを冒すことに躊躇しなかったと言える。それは後にボルシェ社時代に917F1レース車の設計において生涯最大のリスクを取ったことにもつながる。

また男子だけの寄宿学校の生活は荒々しく第二次大戦後ではピエヒの属するオーストリア・ドイツの学生集団とイスラエル学生の集団との間で生じた殴り合いなどが自伝に書かれている。すなわち座席数の少ない授業で座席を確保するためにピエヒとその仲間が授業開始前に席に教科書などを置いていた。イスラエルの学生達は勝手にこれらを教室の隅に放置し、代わりに自分たちの教科書などを置いていたという。この結果両集団で鼻血を出す殴り合いが生じたという。このような経験を通じて彼はカリスマの他の属性である「闘争心」を磨いたと言えないだろうか。親の庇護の無い自己のみの力で競争の人間関係と生活環境に適応を強いられる寄宿学校経験は彼に「他人への極端な不信任」を植え付けたと言う。その結果「全てにおいて自分のみを信じるようになった」と書く。¹⁶ これはピエヒの強烈な自我意識、個性、努力と意思貫徹能力、時に非常識とさえ形容できる態度・行動を強化したと考えられる。彼の野武士的性格はこの学校時代の経験によるものと思われる。¹⁷

ピエヒは自分の私生活に関して他人が書くことを嫌っていたが、自分が書くことはそうではなかった。彼は自伝の中でチューリヒ工科大学の学生時代に夜毎に車で初恋の女性に会いに出かけていたという。この場合は門限がないので余計な心配はなかったのであろう。その結果子供ができて学生結婚することになった。当時は今日とは異なり男女関係はスイス東部のドイツ語圏チューリヒでは保守的であったと考えられる。その後彼は現在の妻ウルズラと最後の結婚をするまで2回結婚し、一回の「自由」結婚、計3回の結婚・離婚、1回の婚外関係により12人の子供をもうけた。自由結婚の1回はピエヒ家系と対立関係にあったボルシェ家系の既婚者であり、これは自由結婚で両者とも相手に束縛されない結婚であった。これが両家系間の関係をさらに悪化させたことは言うまでもない。これも離婚で終わった。また12人中2人の子供は婚外の子供でありピエヒは自伝では英語でConnectionと書いているだけで詳しくは触れていない。¹⁸ 以上は「異端者」としての彼を物語ると言えよう。また異端者としての行動は経営者としてリスク思考や企業家精神に寄与する場合もあり得るであろう。

3. カリスマ経営者への軌跡

3.1 カリスマの定義

カリスマを支配の一形態として他の形態と比較した学者は周知のようにマックス・ウェーバー

¹⁶ Piech, p.126

¹⁷ Piech, pp. 35-38

¹⁸ Piech, p.126

である。¹⁹ それによれば支配Herrschaftとは命令が服従される可能性である。服従を可能にする一つ要因は権力Machtである。権力とは抵抗を排して支配者が自己の意思を貫徹する能力、自己意思貫徹能力である。これは非支配者の態度とは無関係に強制的に命令の実行を義務付けることを意味する。これに対してウェーバーは命令への服従の契機を支配者の正当性Legitimitätに求め、被支配者が命令を強制によらず受諾し服従する誘因を三形態に求める。²⁰

第一が規則、法などによる法的支配であり、その最も純粋な形は官僚制による法的支配である。

第二は支配者の長年の伝統と神聖性に基づく伝統支配であり、その最も純粋な形は家父長、族長、君主である。

第三がカリスマ支配であり、支配者の天賦の才能に対する服従者の畏怖など感情的な献身に基づく支配である。カリスマはギリシャ語で神の恵みGottesgmade、神の贈物Gottesgabeを意味し非日常的な能力を意味する。その純粋な類型は予言者、軍事的英雄、弁舌者などである。この支配形態の特質はカリスマとされる者がその稀な天賦の能力を実証する限り、また被支配者の福祉を向上させる限り、カリスマと認められ、これらによる服従が保障される点にある。そうでない場合はカリスマとして認知されず、命令は服従されない。すなわちカリスマ支配者は絶えず通常の人間には期待できない偉業を実現しない限りカリスマとしての地位を維持できない。すなわちカリスマ支配は安定性に欠ける。ウェーバーのこの指摘はVWのカリスマ経営者の運命を考えるうえで本論にとり重要である。

上記の例示により明らかなようにウェーバーによるカリスマ支配は前近代的国家における宗教的行為に基づく政治的支配者を意味する。それは被支配者の支配者に対する感情的な信奉すなわちウェーバーによる価値合理性wertrationalに基づく。今日におけるカリスマは企業を例にとればその創立、再建、世界的市場地位確立など企業目的の追及すなわち目的合理性zweckrationalにおいて余人にはできない絶大な貢献を行った経営者を称賛の意味を込めて意味するのが一般的である。本稿においてカリスマはこの意味で使用する。

4. VW社長

93年ピエヒがVWの社長職に就任して以来通常ならば任命責任を問われ社長職を辞任させられても止むを得ない危機的な状況に置かれたことが2回ある。いずれにおいても無傷であった。

4.1 ロペスを巡るVW対GMの法廷闘争²¹

第一は社長就任直後彼がGMのドイツ子会社オペル社からロペス購買担当経営者を7人の部

¹⁹ Weber, 1922. ウェーバーの支配の三形態に関する論文は「経済と社会」"Wirtschaft und Gesellschaft" 第1巻と第2巻に収録されているがいずれも長大かつ難解であり、大意はほぼ同一と思われるが定義の用語は微妙に異なり統一されていない。本論では「科学論」Wissenschaftslehre中の「正当性支配の三純粋形態」を参照した。これはウェーバーの遺稿として死後妻により1922年に発表された。生前に決定版として書かれたと思われ、わずか14ページで分かり易く経営学の研究者にはこれで十分であると考え、翻訳は筆者によるが濱島朗の和訳を参考にした。

²⁰ 権力と正当性の違いは筆者の個人的視点である。その根拠は死後発表の決定版においては権力は考慮されておらず、正当性のみが命令服従の誘因として説明されているからである。「経済と社会」における論文においては正当性のはるかに多く使用されている。これは索引を参照することにより知ることができる。

²¹ Der Spiegel, 24. 05.1993

下（ロベスは「戦士」Kriegerと呼んでいた）と共に引き抜いたことから始まった。ロベスは1979年GMのスペイン・サラゴサ工場の建設に際して12,000人の従業員による年間27万台の車を生産する当初建設計画を大幅に改善し、9,000人で37万台を生産できる工場を建設したことにより一躍有名となった。彼をさらに著名にした改善対策は部品などの外注費用の低減である。彼はまず車の販売価格を設定し、これから目標利益を差し引き、残りの製造原価から外注品の価格を設定する方法を考えた。すなわち自らの努力により製造原価と一般管理費を削減するのではなく、部品企業に価格を低減させる方法である。そのために彼がとった方策は外注先との値下げ交渉を「宣教師的情熱」をもって行うことであった。

この成功によりロベスはGMドイツ子会社のオペル社の生産・購買の経営責任者に抜擢され、1年後にはチューリヒのGMヨーロッパ本社の購買担当最高責任者に昇進し、ついに92年GMデトロイト本社の世界購買担当副社長に任命された。

このような生木を裂くような大量の現役かつ要職の管理者の引き抜きにGMは衝撃を受けた。オペルとVWはドイツにおいて3年以上にわたる法的論争を続けた後GMはデトロイトの裁判所にVWとロベスとその部下をGMの企業秘密のVWへの不法提供とRICO法による犯罪謀議により提訴した。さらに数年の法的闘争が続く可能性が生じたため当時のクリントン大統領とコール首相が和議による解決に合意した。この結果VWはGMに対して1億ドルの損害賠償と10億ドルの部品をGMから購入する義務を負うことにより決着した。

ピエヒ自身は自伝の中でロベスの任命がなぜ違法なのか判らないとしている。和解に応じたのは膨大な裁判費用が予想されたためと書いている。ピエヒはこの事件にも関わらず社長職を続行できた。

4.2 ハルツとフォルカートの背任行為

これもピエヒの任命責任が問われる事件であったが彼は法廷において証人として何も知らなかったとする申立てにより責任を問われなかった。2005年7月8日VW社を根底から揺るがす不正行為が発覚した。その結果フォルカート中央事業所委員会議長は事業所委員会法違反と刑法266条規定の背任幫助により執行猶予付き2年9ヶ月の禁固刑が言い渡された。人事労務担当執行役員ハルツには2年の執行猶予付き禁固刑と57万6千€の罰金刑の判決が下った。

ペーター・ハルツは2002年8月にドイツで実施された就労促進、失業給付の見直しなどの労働市場改革案を策定した人物としてドイツではもちろん日本の人事労務専門家の間でも知られている。彼は社会民主党SPDの党員であり、金属労組の地区代表でもあった。このため当時SPDのシュレーダー首相に近くその顧問でもあった。ハルツの改革は高失業率と硬直した労働市場の是正を目的とし第IからIVまで段階的に実施され、近時のドイツ労働・社会制度の大部分はハルツ改革の影響を受けているとされる。²²

フォルカートは当時VW監査役会の労働側役員として、VW中央事業所委員会委員長、VW欧州中央事業所委員会委員長、VW世界中央事業所委員会委員長を兼務するドイツで最も強力な事業所委員会委員長として著名であった。彼は1993年週4時間制を導入し、3万人の雇用を確保すると代わりに既存従業員の給与を15%減額するハルツによる改革導入に協力した。翌1994年フォルカートはハルツに違法の特別賞与を要求し、ハルツは2005年まで合計195万€を支払っ

²² 「分かれるハルツ改革の評価—実施から10年」労働政策研究・研修機構 2012年10月、
www.jil.go.jp/foreign/jihou/2012

たことを認めた。この労働側代表への買収行為は社内では報告されなかった。フォルカートの不正行為は留まることを知らず、ブラジルの愛人に架空業務の報酬40万€, 同女性の私的旅行のファーストクラスの旅費、高級娼婦を混じえたパーティなどの酒池肉林の費用が会社の秘密口座から支払われた。さらにハルツ自身もこのような濫行に便乗、関与した。

彼についての上記の不祥事が発行部数350万部を超える大衆紙Bildに掲載される前日ハルツは知人のジャーナリストに発刊前にすべてを買い占めできないかと電話で相談した。絶望に駆られた非現実的な意図であったが無駄であった。フォルカートとハルツはいずれも労働者の出身であり、彼らほど短期間にドイツ経済界・労働分野で権勢の頂点に上り詰め、突然すべての職業的・社会的地位を喪失した指導者はいないとされる。

2002年以来監査役会会長職にあったピエヒは証人として出廷したが、これらの事実を彼が認識していたかについては立証されなかった。²³ しかしピエヒは監査役会においては上述のように労働者の犠牲をも必要とする経営再建対策の実施に労働側代表の同意がなければ実現できないことを熟知していた。このために彼はハルツを三顧の礼をもってVWに迎えたのである。当初ハルツはこれを断ったがピエヒ夫妻がハルツ夫妻をヴォルフスブルク本社へ招待するなどの説得活動により入社を決意した。

経営再建を実施するためにピエヒはハルツと密接な情報、意見の交換をする関係にあったことは確実である。彼は社長のピシュツリーダーを「監査役会の半数を占める労働側代表の意見を尊重せざるを得ない」とする理由により解任し事件を落着かせた。これにより自己の任命責任からは免れた。「権力の技術者」“Techniker der Macht”²⁴ と評される所以の一例である。

5. ピエヒとヴィンターコーン関係の破綻

両者の関係はピエヒのアウディ時代1981年に遡る。ピエヒはアーヘン工科大学出身の彼をアシスタンとして採用し、以来の両者の子弟関係は34年間続いた。ピエヒは09年ヴィンターコーンが実現したスズキとの資本・業務提携を自分も同じ考え方であると述べ、彼に全幅の信頼を置いていた。したがってヴィンターコーンが2017年初頭までには監査役会会長に昇任するのは既定の事実として社内外で観測されていた。

ピエヒによるヴィンターコーン社長更迭の意図には背景がある。2014年の3月記者団からVWの業績は順調かと聞かれた際にピエヒは「そうでもない」と応えた。この頃からピエヒとヴィンターコーンの関係が変化すると観測されていた。また監査役会の会議でピエヒの最年少の弟で監査役会役員ハンス-ミヒエルがヴィンターコーン社長を批判した。アメリカのVW車の利益率が低いこと、数年前から米市場に低価格Budget Carを売り出す計画に関して検討を重ねてきたにもかかわらず意思決定をしないことを批判したとされる。

ピエヒが野心家であり、常にNo. 1の地位でなければ満足しないことはマスコミでも知れ渡っていた。彼はアウディ時代に購買担当者として日本を何度か訪れており、その経験から日本の自動車会社に就職したいと熱望したことが彼の自伝に書かれている。その希望の順位はホンダが1位でトヨタが2位であった。この希望はその後日本への移住にまで発展しており、ドイツのマスコミではかなり知られていた。したがってピエヒが80歳を目前にして台数においてト

²³ Aust et al., pp.332-333

²⁴ Gösslin, 2000

ヨタの世界1位の座を奪うことは彼の夢であったろうと思われる。ヴィンターコーンがピエヒの後任として社長となった際にその意を汲んでピエヒの目標を2018年までに実現することを決定したと推察してもおかしくはない。彼は2015年前半に短期間ではあるが遂にこれを実現した。したがってヴィンターコーンは監査役会会長へ昇任することは当然と考えたであろう。社内外においてもそれは当然と考えられていた。

社長の契約更新、更迭、新任は監査役会の法的専決事項であり、監査役会会長にはその権限はない。にもかかわらずピエヒが既述のような発言をすることは監査役会を無視する違法行動につながる。彼が監査役会を無視して自分で勝手に重要な意思決定をすることは以前から知られていた。自分の意のままになると考えていたピエヒのおそらく最初の、そして最後の誤算であり、屈辱の経験であったであろう。この種の自己過信はカリスマ経営者の一側面であろう。

ピエヒは顧客よりもライバル企業を意識することのリスクを意識しなかった。歴史はその先例を用意している。IBMは日本企業との競争におとり捜査などを利用して大型汎用機の世界シェアを維持することに経営努力を傾注した結果パソコン市場への進出を逃し、その世界的地位を失った。コダックによる富士フイルムに対する特許侵害の裁判もその一例である。

今回の排ガス不正行為の原因の特定は目下進行中のVWの内部調査により進められている。既述のようにDTIディーゼルエンジンはピエヒが開発したのであり、これに不正ソフトを装着することは彼または彼の明示的あるいは暗黙の了解を得た者以外は考えられない。現場または他の設計その他部門の責任者が単独で不正ソフトをエンジンに接続することは考えにくい。

しかしピエヒあるいはヴィンターコーンにせよ、これらが直接的責任者とされることは考えにくい。なぜなら不正ソフトを利用することは詐欺であり、その犯人は顧客、株主、規制機関などに対してのみならず会社に対しても損害賠償の義務が生じるからである。その賠償総額は兆円単位の膨大な額であり、いかにこれら経営者の報酬や資産が大きいにせよそれを大幅に上回り、生存を不可能にすることは明らかである。最終的結果が注目される。

6. ドイツ資本主義の特質—同族資本主義と株主資本主義

以上検討したVWにおけるカリスマ経営者の専制的経営とこれに伴う企業の危機的状況と短期的または長期的衰退はドイツ同族企業に内在する特質である。以下においてより大きな分析単位である資本主義の視点からVWの位置づけを試みる。

ドイツ資本主義の特色は二種の資本主義により構成される点にある。一つは同族資本主義Familienkapitalismusであり、他の一つは株主資本主義Aktionärskapitalismusである。両者の関係は相互補完関係にある。すなわち上場同族企業は資金を証券市場で調達すると同時に個人投資家や機関投資家は同族企業の株式を取得することにより追加的投資機会を得ることができる。

このような両資本主義形態の関係は混成資本主義、ハイブリッド資本主義Hybridkapitalismusと呼ぶべき性格を有すると考える。

以下に混合資本主義の典型的事例を考察する：

7. 同族資本主義の類型²⁵

① 純粹型：非上場。 事例：Robert Bosch GmbH

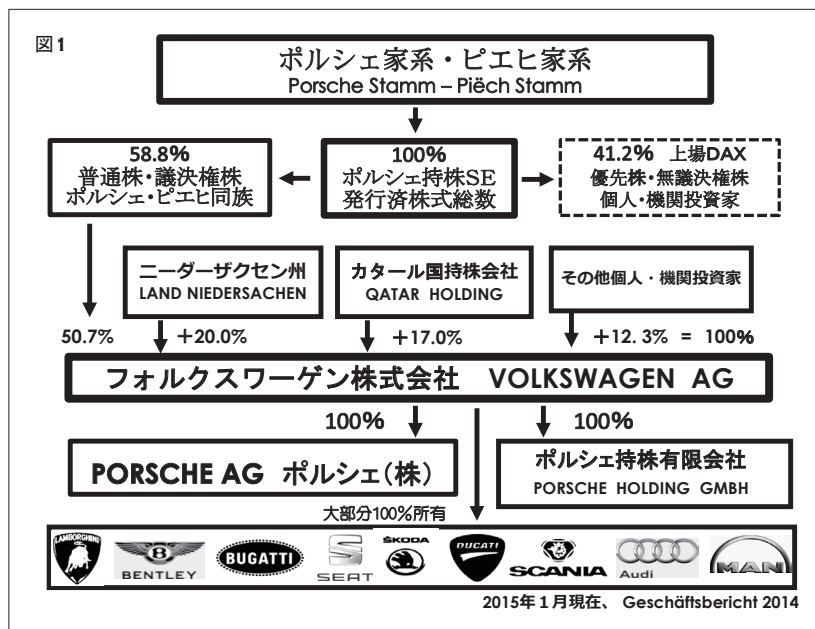
ボッシュ社を純粹型と定義する理由は創業者の基本的理念に基づき、株式市場との絶縁による財務的自律性と独立性により同族企業としての永続性と継続性が伝統的に現実化されているからである。したがって同社は純粹な同族資本主義であり、混成資本主義に属しない。

同社はデンソーと首位を争う世界的な自動車部品企業であるが創業者の時代から有限会社 GmbHとしての法形態を変えていないし、おそらく今後もそのまま続く予想される。日本では有限会社は廃止されたがドイツでは50万社を超え、最も多く利用される企業形態である。しかし同社のように巨大企業でありながら有限会社である企業はドイツでもさすがに少ない。この企業は上場によらずとも企業の成長は可能であることを示している。それは同族企業としての永続性と自主独立の気概と誇りの象徴であると同時に後述するように低い資本コストによる合理性の成果と言えよう。

② 混成型1：上場。 議決権普通株＋無議決権優先株。

事例：Volkswagen AG, Porsche AG

ボルシェ家系・ピエヒ家系の同族集団は株主契約により同族が支配する企業の株式の議決権を統一的に行使する。このため2007年同族資本の出資によりボルシェ自動車SE持株会社²⁶、以下SE持株会社が設立され、上場された。同社は二種の株式、すなわち議決権付きの普通株 Stammaktiensと無議決権優先株式を発行することにより、同族のみが議決権株式58.8%を所有



²⁵ 企業形態の詳細は吉森2015を参照。

²⁶ Porsche Automobil Holding SE. SEは株式が公開されているヨーロッパ会社を意味する。

することにより会社支配権を永続化できる。残り41.2%は無議決権のDAX優先株であり同族以外の個人・機関投資家が所有する。これにより株主総会における同族の影響力を維持することが可能である。

このSE持株会社はフォルクスワーゲン社を支配し、同時に同社を介してボルシェ社、アウディ社その他の自動車企業を支配し、監督する。SEとは欧州会社法による公開株式会社であり、EU加盟国における企業の支社、支店設立を単一の法により容易にする。

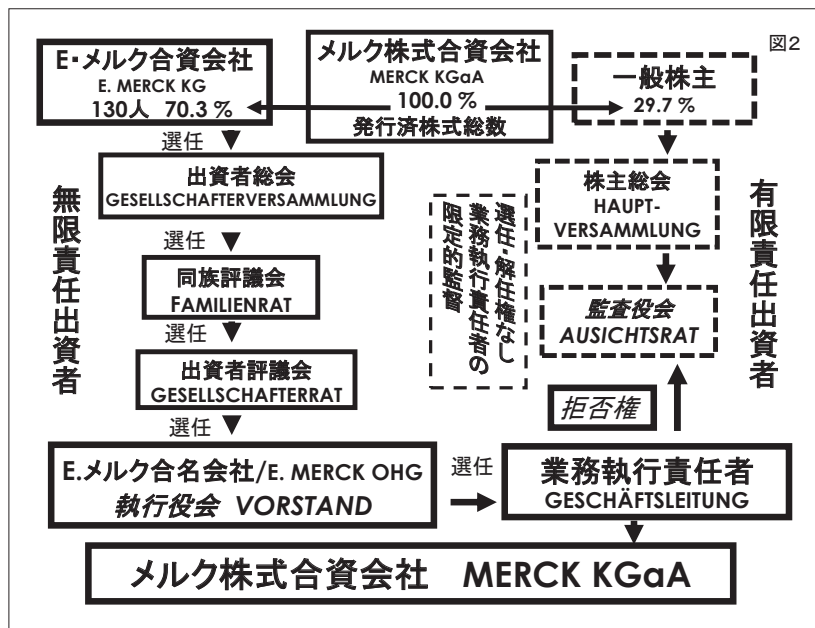
VW社はボルシェ社とオーストリアのVW車種の販売代理店であるボルシェ持株有限会社を完全支配する。(図1)

ちなみに米フォード社も同族企業として同様の二種類の株式を発行することにより同族支配を継続している。

③ 混成型2：上場。株式合資会社による非同族の株主権限の限定化

事例：Merck KGaA, Bertelsmann SE & Co. KGaA,

これも上述と同様に同族が企業への支配力を維持しつつ、証券市場からの資金調達を可能にする企業形態である。株式合資会社KGaAにおいては同族が選任する無限責任出資者が業務執行責任者として経営活動を担当する。しかし非同族の個人投資家や機関投資家にはこれら経営者を選任・解任する権限がない。また業務執行責任者は株主総会における株主提案を拒否することも可能である。これらの点で上場株式会社における監査役会とは大きく異なる。株主総会では同族選任の無限責任出資者としての経営者の法的権限が決定的であり、これら経営者に対する非同族株主の監督や影響力は限定される。これは業務執行責任者が無限責任を負う以上株主総会における監督は不要とする考え方によるものと思われる(図2)。



④ 公益財団支配：Krupp Stiftung²⁷；Carl Zeiss Stiftung²⁸

公益財団が事業会社を支配または監督する。クルップ公益財団においては長年非同族の故バイツが公益財団の代表者として実質的に事業会社のチュッセン・クルップ社を支配した。しかし同氏の2013年死去以来新体制の下で公益財団の組織再編がなされつつある。

ツァイスにおいては公益財団による光学製品と光学ガラスの両事業部門の支配は廃止され、それぞれが独立性を有する株式会社へ改組された。この結果公益財団の役割はより公益活動へ集中することになったと考えられる。公益財団は同族資産により設立されており、これを配当他により経済的に支援する事業会社はそれぞれ株式会社として上場企業であり、株主資本主義の性格を有する。

8. 同族資本主義の企業形態

ドイツの同族資本主義を可能にする要因の一つは多種の企業形態である。これを可能にする方式が基本形態Grundformenである有限会社、株式会社、欧州株式会社、公益財団と合名会社、合資会社、株式合資会社との混合形態Mischformenである。これによれば図3が示すように資本金会社3種・財団の4種が人的会社3種の無限責任出資者の有限化による形成により、合計17種の企業形態が生じる。²⁹ 有限化は合名会社、合資会社、株式合資会社における無限責任出資者を有限責任会社である有限会社、株式会社、欧州株式会社SE、公益財団により置き換えることにより無限責任出資者を有限責任化することにより行われる。これにより本来無限責任を負う

図3

混合企業形態の形成過程

A \ B	OHG	KG	KGaA
GmbH	GmbH & Co.OHG	GmbH & Co. KG	GmbH & Co. KGaA
AG	—	AG & Co. KG	AG & Co. KGaA
SE	—	SE & Co. KG	SE & Co. KGaA
Stiftung	—	Stiftung & Co. KG	Stiftung & Co. KGaA

その他3形態：UG-Unternehmergesellschaft, UG & Co.KG, Limited

A：基本形態

B：混合形態において無限責任出資者が有限責任出資者として有限化される場合の企業形態

筆者作成

²⁷ 正式名称 Alfred Krupp von Bohlen und Halbach Stiftung

²⁸ 公益財団はCarl Zeiss AG とSchott AGを100%支配

²⁹ 有限化による混合形態の形成過程と合法化の理由に関しては吉森、2015を参照。

べき出資者のリスクが大幅に減少するために同族企業にとり有利な企業形態となる。そしてこれが合法化されているところにドイツ法の特徴がある。

9. ドイツ同族資本主義の背景

9.1 ドイツ同族企業の国民経済における地位³⁰

同族企業の研究所として著名な〔同族企業研究財団〕 Stiftung Familienunternehmen の統計によれば同族企業を二種に定義する。定義1は一人または複数の自然人が所有または支配する企業、定義2は上記企業において所有者の最低一人が経営者である企業とする。

これら同族企業の全ドイツ企業総計（公営企業を除く）における比率は定義1において91%、定義2において88%であり、売上高合計の48%、44%を占め、従業員総計56%、53%を雇用する。同族企業と非同族企業はほぼ同一の多さを示している。

同財団によれば他の工業諸国と比較して同族企業の規模が大きい。10億ユーロを超える企業が170社以上あると指摘する。この事実はサービス産業、建設、商業分野において顕著である。地域別で同族企業が少ない州はベルリン、ハンブルク、ブレーメンなど、多い州はいずれも旧東独のチューリッゲン（州都エアフルト）、ザクセン（州都ドレスデン）、ザクセンアンハルト（州都マクデブルク）である。

同財団による同族企業最大500社の統計によれば、これら同族企業は国内従業員を2006年から2012年まで297万人から329万人へ11%増加させたが、DAX27社上場企業（同族企業を除く）の国内従業員は逆に150万人から130万人まで7%減少した。同族企業の従業員の71%はドイツ国内で就業しているが、DAX27社のそれは38%に過ぎない。

さらに最大500社は不況にも強く2009年リーマンショックが生じたが、既に2010～2012年間に2008年の売上と従業員数を回復した上に従業員数を5%以上、売上を11%増加させた。

フランクフルト証券取引所上場の金融企業を除く全ドイツ企業の株価指数を形成する企業の半数は同族企業であり、市場価格合計の約3分の1を占める。また自己資本比率は非同族企業の36%を大きく凌ぐ50%に達する。

以上によりドイツ国民経済に対する同族企業の寄与は極めて大きいと言えよう。この根拠によりこれら同族企業はドイツ資本主義において単なる同族企業集団以上の同族資本主義として株主資本主義と同等に重視すべきであろう。

9.2 同族企業の企業理念

① 同族企業の同族支配力の永続化

これら多くの同族企業における中心的経営理念は同族支配による企業とその企業文化の永続化である。また同族企業は同族所有者、同族・非同族経営者・従業員の共同体として考えられている。したがって企業は売買できる商品としては考えられない。既述の企業形態は敵対的企業買収を排除するための対策の意味を含むと言える。

³⁰ Stiftung Familienunternehmen, Daten, Fakten, Zahlen volkswirtschaftlichen Bedeutung von Familienunternehmen, www.familienunternehmen.de/daten-fakten-zahlen

② 自主独立, 自由, 自己責任, 他者による経営活動への干渉の排除

殆どすべての成功した同族企業創業者は強固な初志貫徹意欲に基づく企業家精神により経営されている。これら企業家が上場により生じる企業の運命とは一体化していない匿名株主による企業経営への干渉を嫌うのは当然である。したがって有限会社, 合資会社などの古典的企業形態は日本におけるような零細, 時代遅れ, 大企業の下請けなど独立性の欠如など否定的なイメージはないと言える。ボッシュの有限会社がその典型である。

③ 有限会社における低い資本コスト

ボッシュはなぜ上場しないで有限会社として存在できるのかについてメルクレ (社長在任 1963-84) は1971年社内での管理者を対象とした講演で以下のように述べる:³¹ 有限会社においては留保利益に対する税率は株式会社における配当に対する税率より高い。しかし有限会社には株主がいないので配当する義務はない。また有限会社は税引き後の内部留保を厚くすることにより, その財務健全性が上昇し, この結果格付けが向上し, 社債と債務証券貸付による長期的資金の調達が可能となる。その場合金利は損金として計上できるので有利である, と指摘する。

なお今日におけるドイツ上場企業の税前年率資本コストは15-25%である。毎年生じる上場費用, 監査法人に対する監査費用, 株主総会開催に関わる支出, 有力株主への説明, 社外役員の設置義務, 開示費用, その他企業統治の法的規制による費用は増加しつつある。

これに対して社債のコストは会社の格付けにより異なるが2.5%-3.5% (最低格付けBBB) と有利である。またメザニン金融のコストは8-12%とされる。³² メザニン金融としては議決権無しの優先株の他に, 典型的なメザニン金融とされる利益参加証券Genussscheineがある。これは契約当事者の選択により利益参加型の株式かあるいは社債かの性格を有する。また債務証券貸付Schuldscheindarlehenは大企業, 高格付け企業向けの融資であり, その金利は資本市場利率 + 1/4~1/2%である。³³

さらに上場企業の大きな問題は株主の多くが短期的利益を求めること, 増資を歓迎しないこと, 上場費用, 監査法人などによる監査費用, 統治関連費用, 資本コストの高さ, などがある。

④ 敵対的買収への阻止対策

上場した場合同族株主は企業の独立性と永続化を維持するため常に一定以上の同族の株式所有比率を維持せねばならない。このため上場企業は最低でも25%以上の議決権所有比率が必要となる。これを阻止少数議決権 Sperrminoritätと称する。

チュッセンクルップ社はクルップ公益財団が所有かつ支配する上場企業である。財団設立当初は同社における所有比率は100%であったが同社は設備投資その他の資金需要を充足するため数回の増資を実施した。しかし財団はこの所有比率を維持するために同社株を買増しする資力がなかった。この結果チュッセンクルップ社における財団の持株比率は25%まで希釈化された。鉄鋼を中心とする同社の業績が振るわないため財団への配当が少なかったためである。このため財団は自ら借入金の導入により同社の株式を購入し25%を維持してきた。2013年7月財

³¹ Merkle, 1971, pp.19-26

³² Hennerkess & Kirchdrfer, pp.465-472. ベルテルスマンその他の同族企業については増田pp.95-183に詳しい。

³³ Wöhe & Döring, pp.548-549, 557-558

団を通じて同社の評議会会長として同社を支配してきたカリスマ経営者バイツ氏が死去し、新しい財団会長の下で組織変更が実施された。その結果現在はチュッセンクルップ社における財団の所有比率は25%以下まで低下した。新体制による今後の財団の行方が注目されている。³⁴ 公益財団が営利企業を所有・支配することの問題を浮き彫りにした事例である。

その他の持株比率と支配権の関係を示す。他社における持株取得が30%以上に達する議決権を所有する株主は他のすべての株主に対して公開株式買付け申込みを実施しなければならない。50%以上の持株比率により支配的影響力を行使できる。75%以上の議決権を有する株主は公開株式買付け申込みの他に当該会社の定款変更、増資・減資の実施、会社の解散、さらに支配契約³⁵、利益移転契約³⁶の締結により利益の他社への移転も可能となる。ボルシェ社はVW社の買収方法としてこの持株比率を目標とした。³⁷ 95%以上を所有するに至った株主は25%未満を所有する株主の株式譲渡をも請求できる。Squeeze-outと称する。

⑤ 公益財団の設立

ドイツ同族資本主義の他の一つの側面は公益財団による社会貢献である。同族企業における公益財団設立企業は株主資本主義の企業を上回ると推定される。その理由は以下に述べるように公益財団の設立は同族企業の永続性、継続性に決定的な影響を与えるからである。

Wigandらによる調査によればドイツ同族企業による公益財団の設立動機は一般に以下の目的の実現と問題解決にあるとされる。³⁸

- 同族支配と企業独立性の永続化
- 創業者の経営理念・企業文化の永続化
- 後継経営者・財産相続問題の解決
- 会社への信頼性向上
- 同族企業財産の相続分割による散逸防止
- 社会的貢献
- 従業員の誇りと会社との一体化
- 同族統治と企業統治の統合化
- 企業統治、特に企業倫理の浸透と順守
- 創業者の偉業の永続的記念
- 同族の生活基盤の維持、確保
- 敵対的企業買収からの防衛
- 相続税その他の節税

同調査によれば複数回答により圧倒的多数の回答者71%にとり財団設立の最大の動機は長期にわたり創業者の意思が公益財団により確実に実現されることにあった。次いで43%が死後において創業者自身ないしその子孫が創業者の生涯の足跡を社会貢献の形で残すことであり、41%が租

³⁴ 吉森, 2015 第2章を参照。

³⁵ Beherrschungsvertrag, Corsten/Gössinger, p.88

³⁶ Gewinnabführungsvertrag, Creifelds, p.515

³⁷ 吉森, 2015, p.340

³⁸ Wigand et al. pp.28-29

税通則法による優遇税制措置を最も魅力ある利点として公益財団を選択したと回答した。

興味深い事実はVWとポルシェ両社は公益財団を設立していない点にある。VWのホームページには「責任」が強調され製品に対する責任、社会に対する責任などが謳われているが、最近の不祥事とは全く一致していない。クルップ、ツァイス、ボッシュ、ベルテルスマン、BMWはいずれも明確に倫理的・社会的責任および貢献を経営理念として公表し、これを具体化するための公益財団を設立している。公益財団には本来の社会貢献以外に設立母体である営利企業の倫理的法的視点からの監督の役割がある。この背景としては創業者のフェルディナント・ポルシェが技術のみに囚われ、それ以外の事柄にはほとんど興味を示さなかったためと推測される。80歳を目前にピエヒが舞台から退出した今日は第三世代の最後の長老ヴォルフガング・ポルシェを中心として第四世代と共に両家系の関係修復と倫理・法的規定の確立が望まれる。

結 論

以上に明らかなようにカリスマ経営者は企業に大きな貢献をする。しかし長期に最高経営者の地位に留まることによりカリスマは、自己過信、自己満足に陥り、経営行動は傲慢となり倫理感さへ喪失する。カリスマ経営者が同族出身の場合これに対する批判、監督、またその地位からの更迭、退任は一般に極めて困難である。これが同族資本主義の一つの限界である。

広く知られているようにウェーバーは法的支配の維持手段としての文書による単独的官僚制はあらゆる歴史を通じて最も高度の正確性、一貫性、規律性、厳格性、信頼性による支配者とその利害関係者による予測可能性の実現、あらゆる課題に対する高密度と広範囲の業務執行、法令適用対象の全般化、純技術的に最高水準に改善可能な業務執行、これらすべてにより最も合理的な支配権の行使が可能となると主張する。

ウェーバーはさらにあらゆる種の団体（国家、教会、軍隊、政党、企業、等など）の近代的団体の発展はそれぞれにおける官僚制の発展に他ならないとし、それは近代西欧国家の出発点となったと述べる。³⁹

マートンはこれに対して官僚制の限界を逆機能dysfunctionとして法的規定の機械的・事務邸厳守自体が目的化し、それらの本来の目的が達成されないと指摘し、この手段の目的化を目的の転換Displacement of Goals と表現する。⁴⁰

VWの事例はカリスマ経営者にも二つの相反する機能が存在することを示している。一つは企業への貢献であり、ピエヒはVW子会社のアウディ社においては既述のように様々な技術的貢献を行った。またVW社長就任時において経営不振を従業員のリストラなしの週4日制と時短により乗り切った。これらは正（順）機能eufunctionと言える。しかしその後の彼の行為は逆機能に陥り、既述のように1993年ロベス問題による巨額損害、2005年の事業所委員会・人事労務担当執行役員、さらには彼が監査役会会長として、あるいはDTIディーゼルエンジンの開発者として少なくとも知るべき立場にあった排ガス不正問題により企業に多大の損失をもたらした。フランクフルター・アルゲマイネ紙によればVW社の内部監査担当部門に対して既に2011年にある従業員が排ガス試験に使用されるエンジン出力を減少させるソフトは違法行為ではないか、とする指摘が内部監査部に寄せられたという。これが事実とすれば既に4年間にわたり

³⁹ ウェーバー、瀬島（訳）1967、1968、pp.7-18

⁴⁰ Merton, 1952, p.365；マートン、森他（訳）pp. 181-186, 1961, 2007

不正ソフトが使用されていたことになる。同紙はこの事実がなぜ上層組織へ伝えられなかったのかを問う。⁴¹

そして配下のヴィンターコーン社長の2016年末に予定されている社長契約の終了に際してこれを更新しない旨をシュピーゲル誌にほのめかした。これは明白な違法行為であり、これまでピエヒを支持してきた労働代表の監査委員会役員からも見放され、同族のボルシェ役員の支援も得られず、孤立状態で自身が辞職する事態を自ら招いてしまい晩節を汚し、恥辱のうちに辞職に追い込まれた。

ドイツ同族資本主義の課題は最も強力な支配機構である会長評議会に高度の独立性、使命感、能力を有する非同族社外役員を招聘し、会長及び社長に対する統治実効性を向上することにある。遅きに失したがVWにおいてはこれによるピエヒが解任されたことは重要な一歩であろう。VWの不祥事に関わらずドイツの同族資本主義には公益財団を設立し、優れた企業統治により成長し繁栄している企業が多く存在する。

ドイツの同族資本主義はこれまでの証券市場を中核とするアメリカの株主資本主義に対する一つの選択肢を提供するように思える。今日の先進諸国においては巨額の設備を必要とする鉄鋼その他の重工産業から資金需要の少ないITなど専門的知識による経済のサービス化が進展している。資金調達源としての証券市場はメガ銀行の出現など世界的な金融肥大化により大きな変化に直面している。この結果日本において証券市場は新株発行よりも自社株買戻しの場と化しつつあり、2009年から3年間に於いて資金調達額の約3割が自己株式の取得に当てられている。⁴² 証券市場からの離脱する上場企業の増加も予測される。

このような状況を迎えドイツの同族企業の経験は日本の中小・中堅同族企業、ベンチャー企業などにとり参考になるとと思われる。

参 考 文 献

- Bewernick, Mareen, Georg Schreyögg, Jena Costas. Charismatische Führung: Die Konstruktion von Charisma durch die deutsche Wirtschaftspresse am Beispiel von Ferdinand Piëch, *Schmalenbach Zeitschrift für Betriebswirtschaftliche Forschung*, 65, 2013, pp.434-465
- Corsten, Hans & Ralf Gössinger, *Lexikon der Betriebswirtschaftslehre*, 5.Aufl., Oldenbourg, 2008
- Creifelds, Carl et al., *Rechtswörterbuch*, 19. Aufl., Beck, 2007
- Daimler AG, *Mercedes Benz Museum*, 2010
- Eckl-Doma, US-Autolegende Bob Lutz gibt Piëch die Schuld am Abgasskandal, *manager magazin*, 10. Nov. 2015, www.manager-magazin.de/unternehmen...
- Hennerkess, Brun-Hagen & Rainer Kirch Kirchdörfer, *Die Familie und ihr Unternehmen*, Campus, 2015
- Hucko, Margaret et al. "Pinzip Bulldozer" *Financial Times Deutschland*, 1. Juni 2011
- Kaiser, Arvid. *Kein Comeback für Diesel-Mann Piëch!*, *manager magazine*, www.manager-magazin.de/unternehmen/autoindustrie...
- Lieder, Jan. *Der Aufsichtsrat im Wandel der Zeit*, JWV, 2006
- Lutz, Bob, One Man Established the Culture That Led to VW's Emissions Scandal – A Diesel Dictatorship, according to Bob Lutz. Nov. 4, 2015 www.roadandtrack....
- Merkle, Hans. *Geschäftspolitik der Bosch-Gruppe*, Vortrag vor Mitarbeitern, 1971
- Merton, Robert K., *Social Theory and Social Structure*, Free Press, 1968 森 東吾他訳「社会理論と社会構造」みすず書房 1961, 2007
- _____ et al. *Reader in Bureaucracy*, Free Press, 1952

⁴¹ Was wusste Winterkorn?, *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, Sept. 17, 2015

⁴² 大坂, 2015, pp.61-68

- Piëch, Ferdinand. *Auto. Biographie*, Hofmann & Campe, 2002
Der Spiegel, “Der Mann kennt alle Kniffe” vom 24. 05.1993, p.102
———, Mahler, Armin. “Abschied von der Arroganz” vom 26. Sept. 2015
Weber, Max. Die Drei Typen der Legitimen Herrschaft, in *Wissenschaftslehre*, Mohr/Siebeck, 1985, pp.475-488. 遺稿初出 Weber, Marianne *Preußische Jahrbücher* Bd. CLXXXVII, 1922, pp.1-12
Wöhe, Günter & Ulrich Döring. *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, Verlag Franz Vahlen, 2013
- ウェーバー, M. 瀬島 朗訳『権力と支配』有斐閣1967, 1988年
——— 阿閉吉男・脇 圭平訳『官僚制』恒星社厚生閣 1987, 2004年
大坂良宏 「資本希少性の後退と株式会社の変容」『日本経営学会 第89回大会一報告要旨集』2015年9月4日発表, pp.61-68
佐藤慶幸 『官僚制の社会学』文真堂 1991
増田正勝 『ドイツ経営パートナーシャフト史』森山書店 2010年
村上淳一, 守矢健一, マルチュケ. 『ドイツ法入門』有斐閣 2012年
吉森 賢 「フォルクスワーゲンとボルシェ社―同族統治と企業統治の狭間で―」『横浜経営研究』第35巻第4号, 2015年3月, pp.17-42
——— 『ドイツ同族大企業』NTT出版 2015年

付記：本稿は科学研究費2538046040基盤研究（C）研究課題「企業衰退と企業統治」の成果の一部である。

<資料>

フェルディナント・ピエヒの軌跡

幼少・青年期 1937～1962

- 1937.4.17 Wien生れ, オーストリア国籍.
1943～51 初等教育
1952～58 中等教育 スイス寄宿学校
1958 チューリヒ工科大学入学
1959 在学中初婚 子供5人
1962 チューリヒ工科大学卒業

Porsche KG 1963～1972 在職9年

- 1963.4.1 ポルシェ入社. エンジン試運転・設計担当, 911スポーツ車エンジン設計担当
1965 同開発部長
1969 自身設計のポルシェ 917レース車ルマン24時間耐久レースで初優勝
1971 同レースで連続優勝, ピエヒとポルシェ社の評価, 確立, 開発部長
1972 3月両家系管理職間の確執：二代目フェリーが同族管理者10人全員解任.
Porsche AGへ改組.
ポルシェ社退職, 設計事務所設立
●ダイムラー社でメルセデスの240D 3.0車種用5気筒ディーゼルエンジン設計により多額の収入を得る
●ダイムラー社への入社を辞退. 予算厳守が条件とされたため. 在任6カ月

1972～1991 アウディ Audi NSU Auto Union AG. 在職20年

1972 8月, 開発部長として入社

- 5気筒エンジン, TDIディーゼルエンジン, クワトロ四輪駆動車, 亜鉛メッキによる車体防錆などの技術革新
- 第2回結婚. ポルシェ家系の既婚者Marlene と. 子供2人
- 1975 8月 技術担当執行役員
- 1983 9月 副社長に昇進
- 1984 現在の妻Ursulaと第3回最後の結婚 子供3人
- 1988 1月 アウディ社社長に就任
- 1991 アウディ社史上最高の売上高計上
- 1992 4月 VW監査役会により 社長へ選任

Volkswagen AG 1993~2015 在職21年

- 1993 1月 社長に就任. 任期5年
 - 元GMの購買担当責任者ロペスを採用. GM 企業秘密の取得としてVWを提訴
 - 97年和解によりVWによる1億ドルの支払いと5年間10億ドルのGM部品購入義務により決着
- 1994 週4日制と週労働時間36時間から28.5時間へ短縮することにより20%の原価低減を実現
- 1997 3月 監査役会により社長職再任. 任期5年
- 2002 4月 社長職から監査役会会長に昇任
 - ピシュツリーダーが後任社長へ就任
- 2005 6月 フォルカー特事業所委員会委員長とハルツ労務担当執行役員が違法行為, 不正会計などにより有罪の判決により刑に服した.
- 2007 1月 ピシュツリーダー社長は上記不祥事の責任により更迭, ヴィンターコーンが社長に就任
- 2009 3月 ヴィンターコーン社長2018年までに業績, 環境技術において主導的自動車企業を目指すと公表
 - 5月 ポルシェ社ヴィーデキングによるポルシェ社買収が失敗
 - 12月 スズキとの提携発表
- 2011 ヴィンターコーン社長の報酬1800万€がDAX30社中最高額
- 2012 8月 ポルシェ社VWの12番目のブランドとなる
- 2015 4月10日 ピエヒ発言「ヴィンターコーン社長とは距離を置いている」
 - 4月17日 臨時会長評議会がピエヒの同社長更迭案に反対決議
 - 4月25日 ピエヒ監査役会会長辞任を発表
 - 6月 ヴィンターコーン社長VWにおける根本的分権化を発表
 - 7月 1~6月世界販売台数でVW504万台, トヨタ502万台でVW世界首位となる.
Bildzeitung vom 29.7.2015, BloombergBusiness July 27, 2015
 - 8月30日 スズキとの提携解消
 - 9月18日 米環境保護局 (EPA) ジャイルズ長官が記者会見でVWが米国家と国民を排ガス虚偽情報により騙したと公表
 - 9月23日 ヴィンターコーン社長排ガス不正の責任により辞任を発表

<出典>

Die-VW-Abgas-Affäre-eine-Chronologie, www.ndr.de/...volkswagen892html

Abschied von der Arroganz, *Der Spiegel* vom 26. Sept. 2015

Euler, Christian D. *Porsche und Volkswagen*, Wiley-VCH, 2010

Fürweger, Wolfgang. *Ferdinand K. Piech*, Ueberreuter, 2011, pp.205-206

Viehöver, Ulrich. *Der Porsche-Chef*, Campus Verlag, 2003, pp.282-285,

[よしもり まさる 横浜国立大学名誉教授]

[2016年1月18日受理]