

吉村典久 編著 曾根秀一・三上磨知・岡本丈彦・柴田明・堀口朋亭 著

## 『ドイツ企業の統治と経営』

伊藤 博之

大阪経済大学教授

## (1) 本書の特徴

ドイツ企業といえば、共同決定法により制度化された監査役会等の独特の企業統治形態で知られる。監査役会は、日本の取締役会に凡そ相当する位置づけにあり、そこに労働者代表が加わることは周知であろう。企業統治論を展開する際に、日米の比較にドイツを加えることで比較の精度やそこから引き出される洞察の深化が期待される所以である。しかしドイツ企業の実態は、専門の研究者以外にはほとんど知られていない。本書は、こうしたドイツ企業に対する知識不足を補うことを意図した著作である。企業統治論・経営戦略論・組織論の気鋭の研究者と、ドイツ企業・ドイツ経営学の研究者とがチームを組んで同著の執筆がなされている点にも、そうした意図は反映されている。以下、最初に各章の概要をまとめたうえで、評者の評価を述べよう。

## (2) 本書の構成と内容

第1章「ドイツの企業統治（倫理）と経営への注目」では、本書のタイトルである「ドイツ企業の統治と経営」を学ぶ経営学上の意義が説明される。経営学を「よいことを上手に行うこと」に関する学問とすることから、「企業統治（倫理）」は「よいこと（倫理）」を担い、「経営」はそれを「上手に行うこと」に対応するとされる。しかしこれまでの経営学は、「上手に行う

こと」、すなわち、経営の道具的（手段的）側面に専ら目を向け、企業統治に関する諸言説も本来論ずべき「よいこと」の側面を見落としがちであった。それは、英米の株主至上主義の企業統治論興隆の背景となる。一方、2000年以降、そうした考え方にも反省が加えられつつあるが、「よいこと」の観点からの企業統治のあるべき姿については依然として模索が続いている。こうした背景に、ドイツの企業統治の思想や実態を学ぶ意義が位置づけられる。

第2章「ドイツの価値創造100大企業の分析―独占委員会の主要報告書に依拠して―」では、ドイツの価値創造100大企業（2018年）の会社形態が分析される。価値創造100大企業とは、ドイツの大規模100社に該当する。この章では、そのなかでの企業形態の構成やその経時的变化が整理される。それによれば、67社が株式会社、12社が有限会社、10社がヨーロッパ会社である（図表2-12：50頁）。ドイツでは多様な企業形態が存在することが第5章でも説明されるが、本章の分析に依拠すれば、大企業では株式会社が多数派であることを確認できる。

第3章「ドイツの企業倫理」では、ドイツにおける企業倫理の独自性が掘り下げられる。ここでは、日米の企業倫理の捉え方が実践志向であるのに対して、ドイツでは、社会経済思想を背景に、理論的・方法論的志向が強いことが、ドイツ経営学の伝統を踏まえながら解説される。

「ドイツにおいては、企業は何よりもまず社会において経済的な活動主体であり、経済行為の倫理的考察たる経済倫理の枠組みの中で、企業行為の倫理学である企業倫理が議論されているのである」(61頁)とされる。

第4章「ドイツの中小同族企業の統治と経営」では、ドイツの中堅・中小企業の存在意義やミッテルシュタットについて触れた後、なめし皮とゾーリングゲンの刃物の同族企業であるベリンガー社(社員数20名)とロベルト・ヘアダー社(社員数80名)の2事例が取り上げられる。各社経営者への筆者らによるインタビューからは、品質や経営の自主性を維持することへのこだわりが浮かび上がる。また、ベリンガー社の事例での、事業の長子相続が慣習として存在する地方とそうでない地方のあることや長子相続における課題(事業に代えて現金等を被相続人に配分する必要がある、それが事業資金への負担となること)の存在の指摘は興味深い。ロベルト・ヘアダー社の事例では、我が国における地場産業の事業システムの研究でも明らかにされたように、企業家が職人育成などを含めた地域の事業システムの構築における主導者となりうることを示している。

第5章「ドイツの大規模企業の統治と経営」では、ドイツの企業形態と共同決定の形成過程と機能が説明される。ドイツには、株式会社、ヨーロッパ会社、有限会社、株式合資会社、合資会社、合名会社という多様な企業形態が存在するうえに、それらの基本的な企業形態の複合されたものも多数存在する。また、第2章では大企業に株式会社が多いことが指摘されたが、全体では、多様な企業形態の中でも株式会社は少数派に留まる。一方、共同決定は、労働者保護、経営への制限、企業統治の3つの観点から解釈できるという指摘がなされる。

第6章「E.ONの企業戦略の分析—競合他社との資産スワップを中心として—」では、E.ONを中心とした電力大手4社の事例が提示される。アニュアル・レポート等を中心にした分

析から、ドイツの企業統治制度のもとで、企業戦略の実践の具体例が提示される。

### (3) 本書の意義と課題

評者は、ドイツ企業やドイツ経営学の門外漢であり、経営組織論、経営戦略論、企業統治論の観点からの偏った評価となることをお断りしたうえで、本書の評価点と課題を以下に述べよう。

第1章で説明されるとおり、「企業統治と経営」について学ぶ上で、日本とアメリカの比較にドイツを加える意義は極めて大きい。我が国の取締役会に相当する監査役会に労働者代表が選出されることに象徴されるドイツの会社制度は、ステークホルダーとの関係性や公益への配慮と経営戦略の両立可能性についての考察は言うまでもなく、会社や経営概念の本質の再考を促す。現代のドイツ企業の経営について学ぶことができる書籍は多くないことに鑑みて、本書は重要な文献となろう。

第2章、第5章、第6章からは、ドイツの会社制度の全体像と複雑さを知ることができる。また、第4章では、経営者等への直接の聴き取り調査が実施され、ドイツ伝統産業の中小企業の経営実態に関する貴重な事例研究となっている。

さらに、評者の関心から興味深かったのは、企業理念について考察した第3章である。我が国における経営理念の概念の普及には、戦前に導入されたドイツ哲学(特にカント哲学)の影響があるとする説がある(野林, 2020)。この説によれば、経営理念に正確に該当する英語がないのはそれ故であるともされる。こうした説に促されて、企業倫理や経営理念の思想史をたどるのであれば、ドイツにおける企業倫理の思想史を遡ることは、我が国の経営理念の源流をたどるうえでも重要な意義を持ちうる。その点で、ドイツ経営学の専門家の知見は極めて重要なものとなろう。

以上の各章の貢献に重ねて、本書を一読すれ

ば、経営戦略論・組織論・企業統治論の研究者とドイツ企業・ドイツ経営学の専門家という複眼的な視点からの展望を得ることが出来ることも本書の魅力であろう。

一方、日米独の比較によって読者の洞察を深めるためには、ドイツの経済や企業の以下に述べるような特徴に関連した明示的な考察があってもよかったように思う。すなわち、GDPにおける国内経済活動の比率が高い日米とドイツとの経済構造は異なる。これはドイツ企業の輸出比率が高く、国際的な競争力を維持していることを意味する。さらに、日本と同様、ドイツには中小企業が多いものの、我が国における「経済の二重構造」と呼ばれるような下請け構造は見られない。

ドイツ企業の経営と統治について様々な角度から光を当てるのが本書の目的であるが、上記のようなドイツの特徴を解明することを一つの軸として、各章間の連動性を強化するような方向性もありえたのではなかろうか。それと関連して、第1章の問題提起を踏まえて、ドイツ企業の経営と統治に関する考察を、日米との比較の視点で整理する章が最後に追加されてもよかったように思う。さらに、ドイツ企業論についてのドイツ国内や我が国での研究状況などの総括も、著者たちの能力であれば可能だったのではなかろうか。

また、同著は、ある程度の知識を所与として説明されているので、その点で改善の余地が残るかもしれない。ドイツの企業形態や共同決定の制度は、第5章である程度説明されているが、第1章と第2章の間にそうした説明があってもよかった。ドイツについてのそうした知識を欠く読者には、ドイツの企業制度は極めて複雑である。こうした予備的知識がなければ、企業形態の分類の分布状況から読者が自身の解釈を導き出すことは難しい。

ただし、以上の要望は、経営戦略論・組織論・企業統治論の観点からの一方的なものであることは再確認する必要はあろう。上記の課題

を解決しようとするれば、ドイツ企業の経営モデルを無理にまとめることが必要となるのかもしれない。また、本書は、遥かに大部な本格的な研究書となってしまい、ドイツ企業の初学者には近寄り難いものとなろう。むしろ、ドイツにおける企業の多様性をより多くの人々に知らしめるためには、評者が望むような統合的な視点を提示することよりも、本書のような構成が適しているようにも思う。それによって、ドイツ経営学の専門家の論考と企業統治論・経営戦略論の専門家の論考という2つの視点を交差させる点に本書の特長があることは既に述べたところである。今後、本書を嚆矢として、こうした試みが継続することが期待される。

#### 【参考文献】

野林晴彦 (2020) 「日本の経営理念の歴史的変遷—概念の誕生・変容と普及—」 博士論文 (滋賀大学)。

(中央経済社, 2021年3月, iii + 156頁, 2,800円 + 税)