

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

陳 浩

問題の所在

第1章 ドイツにおけるコーポレート・ガバナンスの変容

第2章 監査役会の直面する課題

第3章 監査役会の諸問題についての検討と国際化に向けての改善

結論

参考文献

問題の所在

戦後の西ドイツでは、労働者の意向を企業の経営決定に反映させることが共同決定制度により法的に保証されている。ドイツの企業では、業務執行機関である取締役会（Vorstand）が企業を代表し、経営業務を執行しているが、企業の最高統治機関は監査役会（Aufsichtsrat）となっている。共同決定制度は、労働者代表は監査役会を通じて、取締役の選任と経営業務への意見表明、そして経営計画への承認という権限を持つと規定している。ドイツのコーポレート・ガバナンスでは、株主と経営者だけでなく、企業の所有権を持っていない労働者や労働組合などの関係団体も、監査役会を通じて自らの利益を主張し、企業の意思決定に影響を与えている。

他方で、ドイツの大企業の株式所有構造は、金融機関と政府が最大株主であることに特徴がある。金融機関と政府は、株式の保有や役員の派遣でコーポレート・ガバナンスに関与している。株主の中で、もっとも注目されるのは、大銀行である。英米企業が株式市場で資金を調達しているのとは異なり、ドイツ企業は銀行からの借入りに依存している。資本の結合だけでなく、大銀行から派遣された役員は、いくつかの企業の取締役会または監査役会の役員を兼任し、長期的で安定した関係を維持している。大銀行から派遣された役員は、企業の取締役として経営に関わる一方、企業の監査役会議長を含む監査役に就任し、企業の意思決定も監視している。

もともと、1990年代に入ると、金融市場のグローバル化や構造変化により、ドイツにおける企業の所有構造は大きな変化を見せる。とくに「機関化」現象の顕在化により、政府と大銀行が、それぞれ民営化や資産運用の効率化を狙い、保有する企業の株式を放出し、企業に派遣された役員も引き揚げるようになった。他方で、年金基金などの機関投資家が、積極的に株式を購入し、ドイツ企業の経営者に対して収益をより重視するよう圧力をかけるようになった。収益を向上させるために、経営者は生産の再編を行いつつある。しかし、収益向上に向けた生産の再編は労働者の利益に十分に適うとは限らない。生産拠点の移転や閉鎖、労働者間における収入格差の拡大などは、監査役会の労働者側からの反発を生む恐れがある。さらに、生産の再編も監査役会における労働者側内部の利害対立を発生させる。一方、生産の再編に伴い、監査役が世界市場の動きや競争に関する知識および変化への対応の能力を備えるべきとの要求も高まっているが、労働者代表はそのような要求を満たすかどうか疑われている。それゆえ、経営参加権を握る労働者代表は企業の経営決定を厳しく審査し、収益向上に向けた経営戦略に対応する知識と能力を十分に習得していないことから、監査役会の監視効率性（Überwachungseffizienz）が低下するとの見方や、労働者ポストを監査役会から撤廃すべきとの意見も増えている。しかし、今回の米国発のグローバルな金融危機を経て、ドイツ企業は他国の企業に比べ、業績がより急速に回復したことから、経営者に企業の長期的な発展を目指し、投資やイノベーションを重視させる共同決定制度が、再び脚光を浴びようになっている。

監査役会の監視効率性を高めるために、ドイツ使用者団体連合（BDA）とドイツ工業全国連盟（BDI）、そしてドイツ国際商業会議所（ICC Deutschland）は使用者を代表し、またベルリン工科大学教授のAxel v. Werderは民間の委員会を代表して、監査役会に関する改革案を出している。提出された改革案は多様であるが、監査役会の規模を縮小し、労働者の経営参加権を制限あるいは中止し、企業経営への労働組合の参加を排除することで一致している。それに対して、労働者側とくに労働組合は、監査役会の監視効率性を高めるべきとの認識は持っているものの、労働者の影響力を企業経営から排除すべきという提案には断固反対している。同時に、労働組合は、より多くの企業に共同決定制度を適用させ、労働者の経営参加権を法的に強化すべきとの要求を打ち出している。本稿では、ドイツにおけるコーポレート・ガバナンスの変容を明らかにしたうえで、労働者の経営参加は、収益重視に向けてのドイツ企業の経営戦略と相容れないかについて、検討する。まず、第1章で、ドイツのコーポレート・ガバナンスの変容とその原因について考察する。第2章では、ドイツのコーポレート・ガバナンスの変容に伴って顕在化している監査役会の問題点について言及する。続く第3章では、労働者の経営参加の合理性について、検討する。最後に、監査役会の監視効率性を高めると同時に、労働者の経営参加権も保証するために、各利害関係団体がどのような役割を果たすべきかについて述べることにしたい。

第1章 ドイツにおけるコーポレート・ガバナンスの変容

1. ドイツにおけるコーポレート・ガバナンスの特徴

ドイツのコーポレート・ガバナンスは、株式法によって二元性が特徴づけられている。取締役会は、企業の日常業務を執行し、戦略目標を設定しているが、企業の最高意思決定機構は、監査役会である。500人以上の労働者を雇用する資本会社（Kapitalgesellschaft：株式会社、有限会社、協同組合など）には共同決定法¹⁾が適用され、監査役会設立の義務が課せられている。1976年に制定された共同決定法により、資本側と労働者側は同数の代表を監査役会に送り込むと規定されている。監査役会の労働者側は、労働組合代表（Gewerkschaftsvertreter：労働組合からの外部組合員と企業内の組合員を含む）、企業の一般労働者代表（Betriebliche Arbeitnehmervertreter）、企業の中間管理職代表（Vertreter Leitender Angestellter）²⁾によって構成されている。同時に、労働者代表の経営参加権も法律によって保障されている。監査役会では、労働者側と資本側が同権で取締役の解任と任命、業務執行の監視と管理を行っている。同時に、株式法は、労働者側と資本側と同権で、企業の年次決算書、経営状況報告、所得分配提案、企業発展計画書などを審議する権限を持つと規定している。さらに、監査役は企業経営決定に対して、支持と修正のような助言の権限も持っている（Matylys (2009), S.23-25）。一方で、ドイツ企業の株主として、金融機関、非金融企業、政府が圧倒的多数の株式を保有している。同時に、株主も、企業の取締役会と監査役会に役員を送り込んでいる。送り込まれた役員は企業のトップ・マネジメント（取締役会と監査役会）で重要なポストを占め、企業の経営決定と経営戦略に決定的な支配権を持っている。とくに、大銀行はいくつかの企業のトップ・マネジメントに役員を送り込み、企業経営を監視すると同時に、企業の情報を交換し、企業間の競争を抑制し、企業間の協力を促進している。さらに、ドイツの大銀行は、企業への貸付や、企業が発行する証券の売買を通じ、企業の資金調達に深く関与している。人的結合と資本結合により、金融機関、企業、政府は長期的に安定したネットワークを構築している。安定した所有関係、少数の所有者への出資持ち分の高度な集中、企業債務における銀行信用の高い割合という状況下で、経営者は株主と労働者との間で持続的な同盟を作り上げている（ツェーゲヘア (2003), 175 ページ）。

2. 1990年代以降のドイツ企業における株式所有構造の変容

1990年代以降、東西ドイツの再統一、旧ソ連の崩壊とエマージング市場の台頭、そして経済のグローバル化の進展とEU統合の深化など、ドイツ企業を取り巻く国内外の経済環境は大きく変化してきた。国内外の経済環境の変化に伴い、ドイツ企業の安定した株式所有構造も資金面と戦略面からの圧力を受け、変容を起こしつつある。ドイツの株式所有構造の変容をもたら

した要因については、以下の3点が挙げられている。

第1に、1990年代以降、市場のグローバル化が一層進展している。その動きに応じて、ドイツ政府は国際的な基準に向けて、本来の資本の流動性や企業間の競争を制限した規制を緩和すると同時に、企業の株主から市場の管理者・監督者へと役割を変更しつつある。政府は持ち株を放出し、公共企業を民営化している。表1のように、ドイツ政府が100%出資していた企業のコーポレート・ガバナンスが大きく変容し、株式保有が海外投資家と機関投資家へと分散化してきた動きが示されている。

表1 ドイツ企業における政府の株式シェアの減少

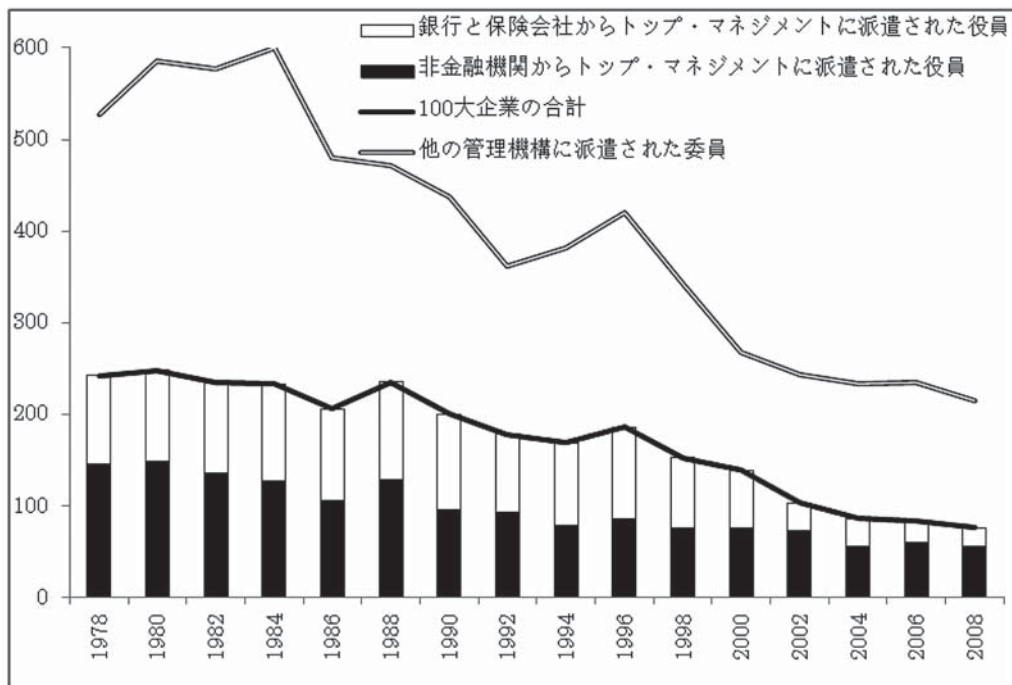
企業	民営化の年度	政府の最高株式シェア (%)	2008年現在の株式保有シェア (%)					
			100大企業	海外投資家	公的機関	個人・家族	浮動株	その他
ドイツ郵便	2000	100.0	32.4	6.0	—	—	55.6	6.0
ドイツ・テレコム	1995/1996	100.0	16.9	10.4	14.8	—	57.9	—
ルフトハンザ	1965-1998	100.0	13.6	3.1	—	3.1	80.2	—
ザルツギッター	1990-1998	100.0	—	3.0	25.2	—	62.1	9.7
バーデン=ヴュルテンベルク・エネルギー	1998-2000	100.0	—	45.0	48.1	—	2.1	4.9

出所：ツェーゲヘア（2003）、63ページ；Monopolkommission（2002）、S.221；Monopolkommission（2010）、S.134-136より作成。

第2に、ドイツにおいて、高度の人的結合と資本結合で形成された企業間の緊密なネットワークは、1990年代以降企業の経営戦略の変更に伴い弱くなっている。ドイツ企業は海外市場で積極的な事業展開を図り、国際競争力を高めるために、国際的な合併・買収を行っている。こうした国際的な合併・買収はドイツ企業の株式所有構造を変容させている。例えば、ドイツの大手自動車メーカーであるダイムラー・ベンツ社は、1998年に米国のクライスラー社を買収した。この買収事件により、本来のダイムラー社の最大株主である、ドイツ・バンクの持ち株は1996年の24.5%から、2002年の11.8%まで下落した（Monopolkommission（2000）、S.251 & Monopolkommission（2004）、S.249）。それに伴い、2002年までに、ダイムラー・クライスラー社の株式の43.7%が機関投資家、7.2%がクウェート首長に保有されるようになった（Monopolkommission（2004）、S.265）。同時に、同社の監査役会の株主構成員も顕著に変化し、資本側の5人が米国出身になった³⁾。また、1990年代半ば以降、国際市場での厳しい競争に直面しているドイツの企業は、企業自身の利益を重視するようになった。さらに、競争の優位を維持し、株主の利益を確保するために、企業間の敵対的買収のような活動が広く行われるよう

になった。それ結果、企業間の関係は協調から競争へと変化し、企業を越えたドイツ企業間のネットワークは存在意義を低下させ（ツェーゲヘア（2003）、58～59ページ）、それに伴い、企業間で互いに派遣された役員も1990年代半ばから引き揚げられるようになった（図1参照）。

図1 付加価値生産額上位100大のドイツ企業間における人的結合（人数）



出所：Monopolkommission (2010), S.161.

第3に、グローバル化の進展は、信用供与や役員派遣で維持されたドイツの大銀行と企業との結合関係を揺るがすようになった。金融市場のグローバル化は、国際市場での資金調達を容易にし、資金調達のコストを引き下げる。それゆえ、ドイツ企業はロンドンやニューヨーク金融市場で銀行の信用供与より低いコストの資金を利用するようになった。同時に、ドイツの一部の大銀行も、1990年代以降、伝統的な与信業務から離れ、投資銀行業務に転じてきた。純粋な投資銀行にとって、企業との緊密な結合関係は、高い信用供与リスクや低い与信業務の収益をもたらす（ツェーゲヘア（2003）、60ページ）。さらに、ユーロの導入によってユーロ圏の金融機関は同一のユーロ建て業務で激しく競争しなければならなくなった。金融機関同士の競争の激化により、銀行は高い収益を得られるM&Aの仲介などの投資銀行業務を新たな業務分野の中核と位置づけるようになった。しかし、企業との緊密な関係は、銀行の新たな業務と利益相反を生み出しかねない。これも銀行と企業との間で株式の持ち合いや役員派遣の解消を進める

要因の一つとなる（星野（2004），130～131 ページ）。1996 年から 2008 年にかけて，ドイツにおける付加価値生産額上位 100 大企業の中には，大銀行・保険会社と資本で達成された結び付きは 103 件から 37 件へと減少した（Monopolkommission (2010), S.149）。資本結合の減少に伴い，大銀行・保険会社と企業との人的結合も徐々に減少する傾向にある（図 1 参照）。ただし，ドイツにおいて，大銀行と企業との与信で結び付けられた結合関係は経営戦略の変更に伴い，確かに弱くなってきたものの，大銀行は投資会社を設立し，依然投資家として企業との緊密な関係を維持している。また，ドイツの大銀行も依然として大きな機関投資家の寄託議決権（Depotstimmrecht）⁴⁾を保有し，非金融企業の経営活動に間接的に参加している。例えば，ドイツにおける資産運用会社は，保有する有価証券のシェア別によると，アリアンツ傘下の Allianz Global Investors Europa Gruppe（35.1%）に次ぎ，DWS（ドイツ・バンク傘下）と Union Investment Gruppe（Volksbank 傘下），そして DekaBank Gruppe（Sparkasse 傘下）がそれぞれ 30.9%，25.8%，22.3%を占めている⁵⁾。また，投資信託の購入先も銀行・貯蓄銀行が 69.7%として圧倒的なシェアを占めている⁶⁾。さらに，表 2 のように，資本と役員で金融機関と非金融企業との結合を見れば，金融機関と非金融企業の資本結合と人的結合においては依然として金融機関に優位性が窺える。

表 2 ドイツにおける金融機関と非金融企業の資本結合と人的結合¹⁾

金融機関	非金融企業の数			
	資本結合		人的結合	
	金融機関から	金融機関へ	金融機関から	金融機関へ
Deutsche Bank AG	8	0	5	4
Allianz SE	15	0	9	1
Commerzbank AG	3	0	1	1
AXA-Gruppe Deutschland (AXA S. A.)	6	—	0	1

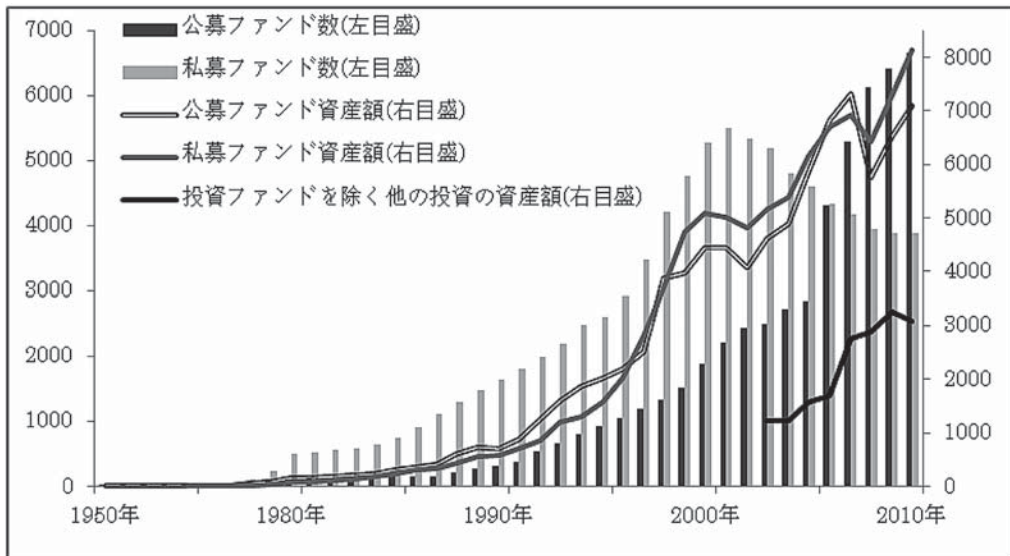
注：1）ドイツにおける付加価値生産額上位 100 大企業の中に，金融機関と，資本結合と人的結合で結んだ非金融企業の数，2008 年。

出所：Monopolkommission (2010) ,S.145-159 より作成。

一方，1990 年代以降，ドイツにおいて，投資ファンド，年金ファンド，そして保険会社のような機関投資家の投資規模が右肩上がりに伸びている。図 2 のように，1990 年にはファンド数は 1970 で，資産総額も 1289 億ユーロだったが，2010 年にはそれぞれ 10540 と 1 兆 8305 億ユーロとなり，1990 年よりそれぞれ 5 倍と 14 倍増えた。また，機関投資家の金融資産は，主に公社債，貸付，株式に投じられている（ツォーゲヘア（2003），51 ページ）。1990 年には活動した株式ファンド数が 110 しかなく，総資産も 78 億ユーロにすぎなかったが，2010 年には 2496 の

株式ファンドが2380億ユーロの総資産を管理した（BVI（2011）,S.74）。銀行や政府のような「我慢強い」所有者と異なり、機関投資家は短期的な収益をより重視している。経営者の政策は機関投資家の収益重視にあわない場合、機関投資家は株式を大量に売却するような影響力行使をより頻繁に用いている。株式の大量売却により、経営者は、おそらく株価の下落と資本コストの上昇によって「罰せられる」。それ以上に、企業は低い株価によって株式時価総額が減少することから、他の企業による敵対的な企業買収の危険が高まる。既存の経営陣には、新たな所有者による解任、それによる所得の喪失、そして経営者リクルート市場での自分自身の名声の失墜が生じかねない（ツェーゲヘア（2003）、53～54ページ）。経営者は、機関投資家からの業績改善の圧力に迫られ、企業収益や株価の向上に力を一層注がざるを得なくなる。

図2 ドイツにおける機関投資家のファンド数と投資総額¹⁾



注：1）投資総額単位：億ユーロ。

出所：BVI（2011）、S.72より作成。

3. コーポレート・ガバナンスに関する制度改革の進展

1990年代後半からドイツ政府は、企業経営への金融機関の影響力を制限することや、ドイツ企業の株主の分散化を促進することなど、一連の国内制度の変革を通じてドイツにおけるコーポレート・ガバナンスの変容に拍車をかけている。1994年には「証券取引法」と「資本調達容易化法」（KapAEG）が制定された。前者は金融機関の株式保有高を制限し、寄託議決権の行使を透明化させている。後者はドイツでの国際会計基準（IAS）と米国会計基準（US-GAAP）に基づく財政諸表の作成を法的に認めている。1997年に改正された「信用制度法」は、企業に

対する金融機関の融資と金融機関の自己資本との割合の上限への制限を強化している。1998年に成立した「企業領域における監視と透明性のための法律」(KonTrag)により、監査役の選任に対する銀行の議決権行使が25%に制限されている(清水(2005), 336ページ)。また、2001年に改正された「資本市場振興法」は間接金融から直接金融への企業融資の変化や資本市場のグローバル化の発展に対応する資本市場のインフラ整備、新規株主保護の強化を要求している(佐久間(2007), 94ページ)。2002年に公表された「ドイツ・コーポレート・ガバナンス基準」(DCGK)が内外株主・投資家の権利保護を拡充している(海道(2005), 29ページ)。さらに、2007年の改定を経て、同基準は株式保有高と議決権行使の申告義務を強化している(正井(2008), 253ページ)。

第2章 監査役会の直面する課題

1. 労働者と経営者の意見対立の先鋭化

ドイツのコーポレート・ガバナンスは、本来政府、金融機構、労働者からの代表によって構成され、構成員の多様化は企業の利害を多元化させていた。経営者は資本側からの圧力を受け、経営活動を行うと同時に、企業の長期的な発展や雇用の安定にも注意を支払わなくてはならなかった。さらに、ドイツ企業の主な株主である政府と大銀行も、短期的な配当より、企業の長期的な存続と成長力、そして労働者の雇用安定と豊かな生活の保障を重視していた。資本市場が未発達の前には、こうした株主、労働者、経営者が持続的で安定した同盟を形成することで、経営上の協力を行い、社会的安定にも貢献していた。しかし、1990年代に入ると、ドイツ企業を取り巻く国内外の経済環境が大きく変化する。公共企業の民営化、企業経営戦略の転換に伴い、ドイツのコーポレート・ガバナンスも変化してきた。企業は競争力を維持、また向上させるために、生産の再編を行いつつある。生産の再編は、工場の移転や労働者の解雇を発生させ、労使間の利害の対立を先鋭化させている(Rosen(2007), S.257)。

例えば、機関投資家が投資する際には、低いリスクと高い収益性が前提として考えられている。リスクの最小化と収益率の極大化を期待する機関投資家は、経営の多角化ではなく、収益性をもっとも高い中核部門(Kernbereiche)を注視する。非中核部門(Randbereiche)に関して、経営者は機関投資家から撤退圧力を受け、事業再編で売却・閉鎖を余儀なくされる。例えば、株主からの収益向上の圧力をうけ、ドイツの大手自動車・機械メーカーである、マン社の取締役 Hakan Samuelsson は、2005年には、資金を5つの中核部門に集中し、非中核部門の売却を加速させると公表した。2004年にはマン社が非中核部門を売却した結果、4.4億ユーロの売却代金が獲得され、同社の株価も27%増である36ユーロへと上昇した。しかし、2004年の売却により、非中核部門の労働者2200人がリストラを余儀なくされた⁷⁾。

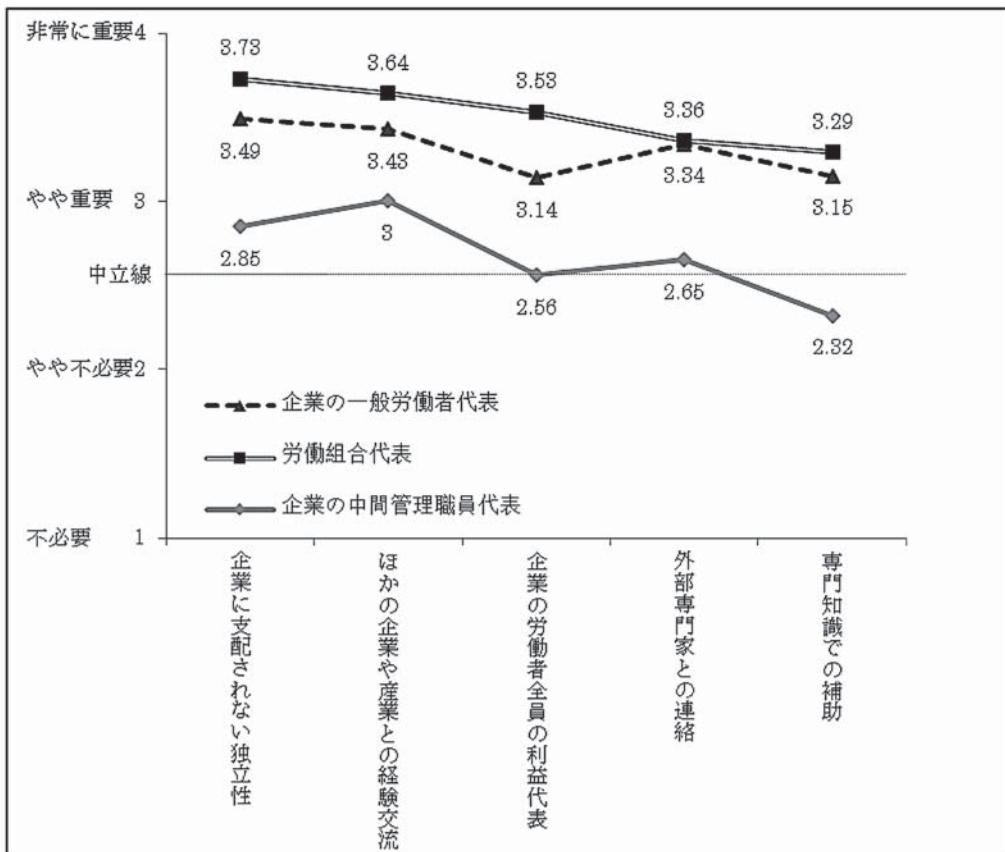
また、コルポレート・ガバナンスの違いによって企業収益の優先配分が異なる。アングロサクソン諸国の企業では、株主が利益配分で優位を占めている。それに対して、欧州大陸諸国における企業では、企業収益はかつて再生産投資や労働者報酬に優先に配分されていた。しかし、コルポレート・ガバナンスの変化により、ドイツでは収益の配分が株主に有利になりつつある（Höpner (2003), S.183-184）。さらに、経営者の経営意欲を高めるために、取締役の報酬額は業績・株式相場と連動するように設定される。こうした傾向は株主と経営者の所得を改善するが、労働者の賃金を低下させる。例えば、グローバルな金融危機に襲われた2008年に、フォルクスワーゲン社では、労働者の賃金は横這い状態であった一方で、同社の取締役 Martin Winterkorn の報酬額は前年より2.5倍増え、株主の配当金も9%伸びた（普通株主、優先株主は7%）（Volkswagen (2009), S.102&S.127）。ドイツでは、非中核部門の売却や取締役報酬の決定は、必ず監査役会で行われなければならないと法律で規定している。1976年共同決定法に従えば、監査役会は労働者の利益を十分に守り、非中核部門の売却や取締役報酬の高騰を阻止することができるはずである。にもかかわらず、1976年共同決定法の限界⁸⁾や、フォルクスワーゲン社のような事例からも、監査役会は十分な機能を果たしていないことが示されている。非中核部門の売却や取締役報酬の高騰などは、監査役会における労働者側と株主側との協力を損ない、監査役会の労働者代表、とくに労働組合代表の強い反対を生む。その結果、労働組合の抵抗が、監査役会の監視効率性⁹⁾を低下させる恐れもある。

2. 監査役会における労働者代表間の利害対立

ドイツにおいて、企業収益をより重視する経営は、監査役会の資本側と労働者側との意見対立をもたらす一方で、労働者代表間での利害一致も困難にしている。例えば、企業の再編に対して、必ずしも監査役会における労働者代表の全員が反対するとは限らない。企業は主に非中核部門の再編を行うので、同部門の閉鎖や売却は中核部門の労働者に影響を及ぼす可能性は低い（Höpner (2003), S.176）。また、経営者は労働者とくに中核部門の労働者の積極性を高め、中核部門の労働者との協力をを行うために、中核部門の労働者の賃金と業績を連動させる。それゆえ、中核部門の労働者代表は、非中核部門の売却や収益に基づく賃金の変動を受け入れ、押し進める（Höpner (2003), S.178&184）。しかし、労働組合は中核部門の労働者だけでなく、企業または産業の労働者全体の利益を守るので、非中核部門の売却と閉鎖を阻止しようとする。例えば、労働組合はストライキを発動し、使用者に経営決定を中止する圧力を与えることができるが、企業の業績に影響を与えるストライキは、株主と経営者の利益だけでなく、中核部門の労働者の利益も損なう。また、産業別労働協約¹⁰⁾を維持する労働組合は、企業内部から生じる賃金格差に強く反対し、格差を是正しようとするが、その行動も、中核部門の労働者の期待と乖離する。一方、労働組合にとって、監査役会で権限を強化する理由は、労働者全体の利

益をより守ることができるからである。しかし、このような労働組合の理由に対して、企業からの労働者代表は必ずしも認めない。共同決定法が制定された1970年代より、現在では労働組合の組織率が半減し、20%を下回っている。労働組合の組織率の低下により、労働組合は監査役会で労働者全員を代表することができるか。この問題について、Jürgensら¹¹⁾は監査役会における労働者代表の全体にアンケートをとった。結果として、「企業の労働者全員の利益代表」という労働組合の役割に対して、企業の一般労働者代表と中間管理職代表は高く評価しないことが示されている（図3参照）。

図3 監査役会における労働組合代表の役割に対する評価¹⁾



注：1) 監査役会における労働者側の代表が労働組合代表の役割に対する評価である。評価指数1から4まで表されている。指数が高いほど評価が高い。中立線を越えると、評価がプラス、またはマイナスになる。

出所：Jürgens, et. al. (2008), S.154.

また、図3でも、監査役会での労働組合代表の役割に対して、中間管理職代表はより低い評価をしていることが示されている。なぜならば、中間管理職員は労働者側に属しているが、管理者の職能も負っているからである。中間管理職員の権限について、1972年経営組織法は以下のように定めている。①会社の労働者を自由に雇用・解雇すること、②独立した高度の支配権を持つこと、③専門の知識と経験で企業の存続と発展、そして企業価値の向上に決定的な影響力を与えること、④法律に基づく基準、計画、方針を制定することである（Jürgens, et. al. (2008), S.155）。株主と経営者は、専門の知識と経験を有する中間管理職員が企業業績の高まりに貢献することができると認識し、中間管理職員と利益の同盟を図るようになった。企業の一般労働者と労働組合に比べ、監査役会の中間管理職代表は労務担当取締役（Arbeitsdirektor）と取締役会とより緊密な関係を結び、各事業所の業務により積極的に参入するという調査結果が示されている（Jürgens, et. al. (2008), S.78-79）。中間管理職員は株主と経営者に近い地位にあると企業の一般労働者と労働組合によって見なされているので、調査された監査役会における企業の一般労働者代表と労働組合代表の中で、それぞれわずか6.1%と2.5%しか「中間管理職代表が資本側と労働者側の利益調停役を担うことができる」の項目を選択していない。同じく、「中間管理職代表が経営側と労働者側の利益調停役を担うことができる」の項目を選択した割合も、それぞれ6.2%と7.7%にすぎない。また、調査をうけた労働者側の代表は、「中間管理職代表と資本側が利益で一致している」の項目に対して、意見の不一致を示している。中間管理職代表はまったく認めていないが、企業の一般労働者代表と労働組合代表の選択はいずれも10%を超えている（Jürgens, et. al. (2008), S.155）。Jürgensらの調査から見れば、監査役会の労働者代表は結束しておらず、そのことも監査役会の監視効率性の改善を阻んでいる。

3. 監査役会に関するその他の問題点

監査役会は現在、新しい諸課題に直面している。監査役会の労働者代表の選出権と被選挙権は1976年共同決定法によってドイツ国籍を有する労働者に限られている。そのため、外国人労働者、とくに海外の労働者は監査役会で自らの利益を主張することができない。しかし、表3により、シーメンスのようなドイツの企業は、海外で雇用する労働者が圧倒的なシェアを占めている。海外労働者の経営参加について、使用者団体は、監査役会はEUを含む外国の労働者に開放すべきであると要求している（Biedenkopf, et. al. (2006), S.65）。一方、労働組合も、労働者全体の利益を保護し、共同決定制度の正当化を守るために、被選挙権は外国の労働者も有することをドイツの法律で定めるべきであり、選挙権は使用者との交渉の過程で労働協約によって定められるであろう（正井（2010b）, 109ページ）と発言し、監査役会の国際化に賛成している。とくに、労働者全員の利益を守る労働組合にとって、外国人労働者の経営参加を実現する場合、ドイツ人労働者と外国人労働者との国籍での差別が解消され、完全なる労働者平

等が一層推進されることができるとしている¹²⁾。しかし、監査役会における企業の一般労働者代表と中間管理職代表は、自らの議席の減少に懸念を持ち、監査役会の国際化に反対している。アンケートにより、監査役会における企業の一般労働者代表と中間管理職代表のうち、それぞれ45%と67%が、監査役会の国際化に「いいえ」と回答している。さらに、「外国人労働者が監査役会に参加すべき」に賛成した割合はそれぞれ17%と12%と低い¹³⁾。外国人労働者が監査役会で自らの利益を独立的に主張することができないので、監査役会の監視効率性に対する疑義も持たれている (Werder (2004a), S.235)。

表3 労働者数別のドイツ十大企業の雇用状況 (2008年)

ランキング		会社	雇用される労働者数 (人)		
労働者数 ¹⁾	実質生産高		ドイツ	海外	海外労働者の割合 ²⁾ (%)
1	5	ドイツ鉄道	181,910	240,242	56.9
2	3	フォルクスワーゲン	174,342	351,203	66.8
3	10	ドイツ・ポスト	167,816	451,515	72.9
4	1	ダイムラー	167,753	273,216	62.0
5	30	Rewe グループ	140,873	234,343	62.5
6	2	シーメンス	132,000	427,000	76.4
7	4	ドイツ・テレコム	131,713	227,747	63.4
8	8	ボッシュ	114,360	281,717	71.1
9	18	メトロ	104,049	265,974	71.9
10	9	ティッセンクルップ	85,097	199,374	70.1

注：1) ドイツ国内で雇用される労働者；2) 全体労働者に対する割合。

出所：Monopolkommission (2010), S.111 より作成。

監査役会の課題について、他の3つの問題点も挙げられている。第1に、経営者は監視効率性の低下と運営コストの上昇で監査役会の規模に強く批判している¹⁴⁾。監査役会の規模、とくに20人という規模の監査役会では、意見の統一は困難なことから、監査役会内の対立は必然的に増加する (Frick&Bermig (2009), p.4)。同時に、監査役者の人数が増えると、監査役者の報酬¹⁵⁾を含む監査役会の運営コストも高まる。2006年にはドイツのダックス30社における監査役640人は、6570万ユーロの報酬を受け取った。そのうち、労働者代表302人の報酬は45%にあたる2990万ユーロとなった (Matylis (2009), S.49)。第2に、グローバル化に対応した有効な監視活動を行うために、監査役が高いレベルの専門知識と豊かな国際的な経験を持つことが求められている (Rosen (2007), S.257)。ドイツ労働組合総同盟 (DGB) のハンス・ベックラー財団 (Hans-Böckler-Stiftung) と労働組合は監査役会の労働者代表に専門知識の研修を提供している (正井 (2010a), 98～99ページ)。このような研修により、労働者代表が労働者監査役としての責任と権限、そして労働法と関連する知識を習得することができる。また、企業

の一般労働者代表と中間管理職代表は経営者との緊密な結び付きを利用し、企業の計画を企業内で調査することや、その計画に対する労働者側の要請を経営者に重視させることを行いかねない。にもかかわらず、監査役として保有すべき専門知識、例えば、取締役の適性を審査し、取締役の候補を推選するに必要な知識は監査役会の労働者代表全員にとって、依然として不足している。監査役会の労働者代表が持つ専門知識の不足は、監査役会の監視効率性の改善を阻むと指摘されている（Werder (2004a), S.233）。第3に、法律によると、労働者代表が企業の経営をコントロールする権限を持つと規定されているが、労働者代表が企業の経営状況を十分に把握せず、もっぱら自らの利益のみを主張する場合、監査役会の監視効率性を引き下げると指摘されている（Werder (2004b), S.171）。監査役会の監視効率性に強い懸念を持っている使用者団体や学者は、労働者の経営参加を再検討もしくは、排除すべきとの提案を相次いで打ち出している。

第3章 監査役会の諸問題についての検討と国際化に向けての改善

1. 監査役会の改革に関する提案

監査役会の改革をめぐるのは、経営側と労働者側と激しく対立している。監査役会の問題点に対して、使用者団体と学識者は多くの改革案を提出し、企業経営への労働者からの影響力を抑制すべきとの姿勢を強く示している。その提案の中で、使用者団体は、監査役会での労働者代表数を3分の1へと削減しても、労働者の利益は確実に保護されるという理由で、労資同数で監査役会を構成する合理性はないと指摘している（Biedenkopf, et. al. (2006), S.61-62）。また、使用者団体は、監査役会の規模と共同決定の権限を企業労使で交渉すべきとの提案を出している。使用者団体は、経営者と交渉する労働者機構に労働組合代表が参加できるが、労働組合が労働者機構で席を占めなければならない制度は廃止されるべきだと主張している（Biedenkopf, et. al. (2006), S.62-64）。一方、民間の委員会である、ベルリンのセンター・オブ・コーポレート・ガバナンス（Berlin Center of Corporate Governance）の議長、ベルリン工科大学の Axel v. Werder 教授も、学識者として、労働者代表数の削減と労働組合代表の撤廃を主張すると同時に、監査役会への外国人労働者の参加を法的に許可すべきとの要求を出している。さらに、Werder は、労働者が監査役に不適格である¹⁶⁾と判断し、労働者代表は会社機構以外の協議委員会に移行され、経営に関する情報を獲得する権限と、経営に助言する権限のみを持ってよいと強く主張している（Werder (2004a), S.237-240）。それに対して、労働者側、とくに労働組合も、自らの提案を打ち出している。ドイツ労働組合総同盟とドイツ金属産業労働組合（IG Metall）は、労働者1000人以上を雇用する企業は1976年共同決定制度を適用し、労使交渉の中心的な事項は法律によって規定されるべきという、労働者代表の役割を強化する要求を行っ

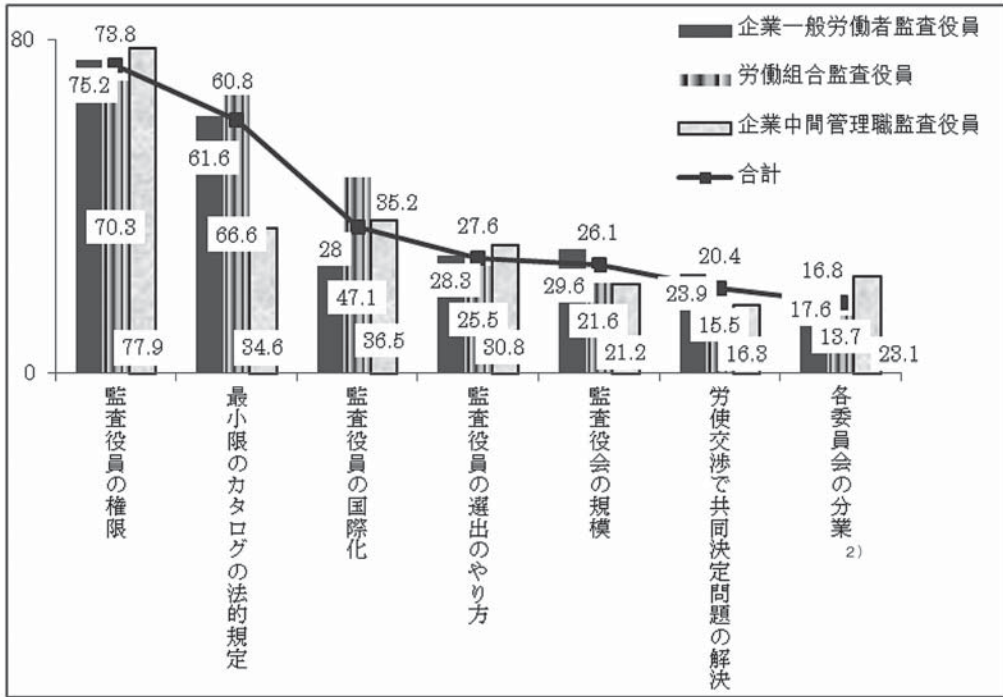
ている (Biedenkopf, et. al. (2006), S.74-77)。一方で、労働組合も監査役会の質を改善すべきであると認識してきている。しかし、労働者の影響力を企業経営から排除する動きに対して、労働組合は「全面的に反対する」という姿勢を明確に示している (ケストラー (2005), 57 ページ)。

2. 労働者の経営参加の利点

使用者団体と学識者は、経済のグローバル化の下で労働者の経営参加は監査役会の監視効率性の改善を阻害しないという懸念から、労働者の経営参加権を制限し、さらに撤廃すべきだと要求している。しかし、労働者の経営参加が監視効率性の改善を本当に阻害し、経営者・株主と利益相反を生むかどうかは、疑問である。

まず、非中核部門を売却・閉鎖する場合、経営者は通常労働者の雇用安定にも配慮する。例えば、経営者は労働者機構 (労働組合と経営協議会) と交渉し、売却・閉鎖される非中核部門の労働者を他の部門、他の地域、さらに他の国に移転している¹⁷⁾。労働者の雇用安定が確保される場合、監査役会の労働者側、とくに労働組合代表は、非中核部門の売却・閉鎖に必ずしも反対しない。さらに、国際競争と投資、そして技術革新に伴い、企業も生産の再編を常に行わざるをえない。生産の再編により、中核部門と非中核部門が互いに転換されている。換言すれば、現在の非中核部門は将来的には中核部門になるかもしれないのである。この点で、生産の再編を行う場合、非中核部門の労働者を解雇しないという経営決定は、必ずしも経営者・株主との利益相反を生まないだろう。また、企業は生産の再編を行う場合、非中核部門の労働者を解雇せざるをえなくても、企業の存続と多数労働者の雇用安定が合意される場合、労働組合も必ずしも解雇に反対しないと指摘されている (Höpner (2003), S.179)。一方で、使用者団体と学識者は、監査役会における労働組合の権限を制限すべきだと要求しているが、企業が非中核部門を売却・閉鎖する場合、経営者にとって、監査役会の労働者側、とくに労働組合代表の協力が非常に重要となる。例えば、米国では、売却・閉鎖される非中核部門の労働者がストライキによって不満と要求を示すのに対して、ドイツでは監査役会が労働者の不満と要求を収め、とくに強力な労働組合が労働者全員を代表し、経営者と交渉し、会社内部の平和に貢献している。この点で、監査役会での労働組合代表の権限が強化されることは経営者の利益にも適うことになる¹⁸⁾。

図4 監査役会の改善点を指定した労働者代表の割合（%）¹⁾



注：1）アンケートをうけた監査役全員に対する比率。2）監査役会の中には機能によって各委員会が設置されている。例えば、フォルクスワーゲン社の監査役会の中には、理事会、調停委員会、監視委員会、任命委員会、取引関係委員会などが設置されている（Volkswagen (2009), S.113）。

出所：Jürgens, et. al. (2008), S.158.

次に、高額な配当と報酬を獲得するために、株主と経営者は収益向上を追求することも労働者の利益と一致している。労働者の中心的な利害関心は、企業の長期的な存続による雇用の安定に集まっている。それゆえ、株主や経営者に高い配当と報酬を配分する制度に対して、監査役会の労働者側は必ずしも反対するとは限らない。しかし、フォルクスワーゲン社のように、会社が不況に陥っても、株主と経営者が依然として高額な配当金と報酬を獲得するケースに対しては、労働者代表は毅然とした態度で異を唱えている。労働組合は経営者の高い報酬を批判することでそれを抑制し、またその報酬をめぐる話し合いの中で経営者側から監査役会における経営へのより強い指導権をひき出すといったような例も挙げられている（Höpner (2003), S.175）。

また、経営参加権を握る労働者代表が、企業の経営決定を受け入れない場合、企業の経営決定を遅らせ、企業業績の向上を阻止するという懸念が使用者団体や学識者によって持たれている。しかし、図4を見れば、企業の経営決定に異議を持つ場合、どのような方法でそれを解決

するかといったことに対して、20%の労働者代表は、労使交渉を法律より優先させると回答していることがわかる。なぜならば、労働者代表も企業の業績向上が自らの利害にもつながると認識しつつあるからである。法律に代わって、労使交渉のような弾力的な方法が、経営上の課題を早速に解決する場合、企業の業績向上を促すことができる（Jürgens,et.al. (2008), S.159）。労働者が求めるのは、経営への参加である¹⁹⁾。

1990年代以降、ドイツの経営者は監視効率性の低下と運営コストの上昇で監査役会の規模を縮小し、労働者代表の構成を変更しようと強く要求している。しかし、FrickとBermigの計算²⁰⁾によると、監査役会の規模と構成がドイツ企業の格付けと業績に顕著な影響をもたらす実証的な証拠がないことが示されている。また、監査役会の労働者代表、とくに労働組合代表は確かに企業から報酬を受け取っているが、報酬の一定額はドイツ労働組合総同盟が設立したハンス・ベックラー財団に拠出されている²¹⁾。2007年度(2006年10月1日～2007年9月30日)には、ハンス・ベックラー財団の総収入のうち、72%にあたる3160万ユーロは監査役会の労働組合代表などから寄付された²²⁾。このような寄付金は主にハンス・ベックラー財団の運営、研究計画の実施、経営協議会委員と監査役会の労働者代表への教育訓練、研究成果の発表などを支えている（Matylis (2009), S.35-36）。換言すれば、労働者監査役員は企業から受け取った報酬の一部は監査役会の機能の改善に貢献するということである。

経営側はしばしば共同決定制度を批判するが、全面的な撤廃を望んでいるとはいえない。以下のような2つの企業形式がドイツでは共同決定制度を回避することができる。1つ目は、ドイツの人的企業（Personengesellschaft:OHG, KG）が外国の資本会社と合併し、設立した合資会社であり、2つ目は、外国企業がドイツで設立した子会社である（Sick&Pütz (2011), S.35-38）。表4は、どれくらいの企業がドイツにおいて共同決定制度を回避しているかを示している。共同決定制度を回避しているドイツ企業の本数は、共同決定制度を適用している企業の本数に比べ、きわめて少ないといえる²³⁾。なぜならば、経営者も、労働者との協力が企業の経営リスクを抑え、競争力を高めると認識しつつあるからである²⁴⁾。さらに、ドイツの企業だけでなく、ドイツの外国企業も労働者との協力の重要性を認め、共同決定制度を適用するようになっている。アメリカの総合食品メーカーである、クラフトフーズ（Kraft Foods）がドイツで設立した子会社は、産業と企業レベルの労働者機構が経営者と協力し、共同決定制度を適用しているが、これは企業業績の向上と、労使対話における対立をよりよく緩和できると認識したうえでのことである（F.E.S. (2005), S.13）。もっとも、ドイツ政府によって設置され、グローバル化とEU統合による共同決定制度の改革を検討するための「ドイツ企業における共同決定制度の現代化の委員会（Kommission zur Modernisierung der deutschen Unternehmensmitbestimmung）²⁵⁾」は、ドイツ企業の取締役と監査役にアンケートをとった結果として、調査をうけた役員の大勢の部分が、労働者の経営参加を根本的に拒否または廃止するような姿勢を示さず、労働者の経営参

加は実績を上げており、存続すべきであると回答したと報告している（Biedenkopf, et. al. (2006), S.16）。今回の金融危機を経たドイツ企業の経験も、労働者の経営参加が企業経営に貢献することができることを証明している。アメリカ発のグローバルな金融危機の影響はドイツにも及んでいるが、他の国々に比べ、ドイツでは企業業績の回復が相対的に速い。その理由として、監査役会における労働組合代表は、労働者は監査役会を通じて、経営者に長期的な成長とイノベーションを重視させるので、危機の影響力を和らげることができると指摘している（DGB (2010)）。

他方で、労働者、経営者、株主は互いに依存している。経営者が株主と会社の指導権を争い、あるいは敵対的買収に抵抗する際には、労働者の支持がきわめて重要である。一方で、経営者は、株主との間で生じる情報の非対称性に付け込み、株主の利益を犠牲にして自己の利益を追求する行動もありえる。そのような経営者の行動を発生させないために、株主は労働者と情報を交換することも必要である（Höpner (2003), S.152-153）。仮に労働者の経営参加権を制限さらに廃止する場合、経営者と株主の期待はいずれも実現されえない結果となってしまいかねない。

ドイツ政府は企業経営に関する情報の開示と監査役会の権限の強化に関わる法律を相次いで制定し、ドイツのコーポレート・ガバナンスの変容を法律面で促進しているが、監査役会の規模と構成、とくに労働者代表の権限と関連する法律条文の見直しは行ってこなかった。逆に、2009年に改定されたドイツ・コーポレート・ガバナンス基準では、取締役は株主の利益だけでなく、労働者およびその他の企業と結び付いたグループの利害関係者の利益を考慮しつつ、会社を経営する義務を負うことを明確に規定している（正井 (2010b), 109 ページ）。さらに、「ドイツ企業における共同決定制度の現代化の委員会」が2006年12月、アンゲラ・メルケル首相に提出した報告書においても、労働者の経営参加権を与える1976年共同決定法はドイツの企業や経済構造を弱め、ドイツ企業の国際競争力の維持と改善を阻むので、抜本的に変更されなければならないという根拠はいずれも存在しないと明確に指摘している（Biedenkopf, et. al. (2006), S.18）。

表4 ドイツで共同決定制度を回避した企業数

		2006年1月	2008年1月	2009年11月	2010年10月	
合資会社	米国法の適用	2	4	4	5	
	EU会社法の適用 ¹⁾	9	15	17	22	
	総計	労働者が2000人以上	9	15	14	17
		労働者が500人以上	11	19	21	27
外国企業の子会社	米国企業の子会社	4	4	5	5	
	EUとEWR企業の子会社 ¹⁾	2	6	11	11	
	総計	労働者が2000人以上	1	1	2	2
		労働者が500人以上	6	10	16	16
総計	労働者が2000人以上の企業	10	16	16	19	
	労働者が500人以上の企業	17	29	37	43	

注：1) ドイツ以外のEUとEWR（欧州経済領域）国の企業はドイツの企業と合併し、設立した企業、またはドイツで設立した子会社がEU会社法に基づいてドイツの共同決定制度を回避することができる。以上のようなドイツで設立された多くの企業はイギリスのような有限会社/株式会社（Ltd./PLC）、オランダのような有限責任株式非公開会社/株式会社（B.V./N.V.）の形式で登録している。出所：Sick&Pütz (2011), S.36-38 より作成。

3. 監査役会における労働者代表間の対立の原因

独立した機構として存在する産業別労働組合は、各企業の労働者全員の利益を代表することが難しいと一般的に見なされている。産業別労働組合代表が各企業の一般労働者代表や中間管理職代表と権限を争い、各企業の経営決定への支配権を強化する理由は、このような見地を是正するためであると指摘されている（Jürgens, et.al. (2008), S.153）。実際、労働組合は監査役会での役割を変化させていかないと、組合員を失う恐れがあると認識しており、そのような理由から、労働組合は組合員の期待に沿って監査役会での役割を変化させつつある。例えば中小株主の利益保護や高齢労働者の雇用確保などには労働組合も積極的に関与するようになった（Höpner (2003), S.172）。一方で、図3が示すように、企業の一般労働者代表と中間管理職員代表も労働組合が監査役会に参加することも高く評価していることがわかる。企業の一般労働者代表と中間管理職員代表は、いずれも労働組合代表が監査役会の重要な構成員であることを認めている（Jürgens, et.al. (2008), S.154）。労働組合も、企業の労働者代表は豊かな技能知識と企業情報を持っているので、外部監視を行う労働組合と互いに補えると認識している（DGB (2009)）。

また、監査役会における労働組合代表と企業の一般労働者代表により、中間管理職代表は株主と経営者に同調すると見なされているが、Jürgensらの調査をうけた労働組合代表と企業の一般労働者代表のうち、それぞれ60.3%と65.5%が「中間管理職代表と労働者の利益は一致している」の項目を選択している。さらに、監査役会における労働者代表は出身によって機能が

異なるので、互いにそれを補うことができる。例えば、労働組合代表と企業の一般労働者代表が労働者の利益を確保するような機能を果たす一方、中間管理職代表が企業の発展や労使間の協力を促す機能を果たしている。それゆえ、中間管理職代表も、労働組合代表と企業の一般労働者代表が果たす機能の不足を埋め、労使対立を緩和することができると指摘されている（Jürgens, et. al. (2008), S.79）。

最後に、監査役会にドイツ国籍を有しない外国人労働者を導入することに対して、労働組合代表と異なり、企業の一般労働者代表と中間管理職代表は議席の減少を懸念している。しかし、図4のように、国際化に向けて、監査役会を改善すべきとの見解を持つ企業の一般労働者代表と中間管理職代表の数も多い。また、外国人労働者が構成員ではなく、ゲストとして監査役会に参加することができると回答した企業の一般労働者代表と中間管理職代表の数も多い²⁶⁾。例えば、監査役会において、外国人労働者は経営の参加権を持たないが、経営への意見や改善策を提出することである。

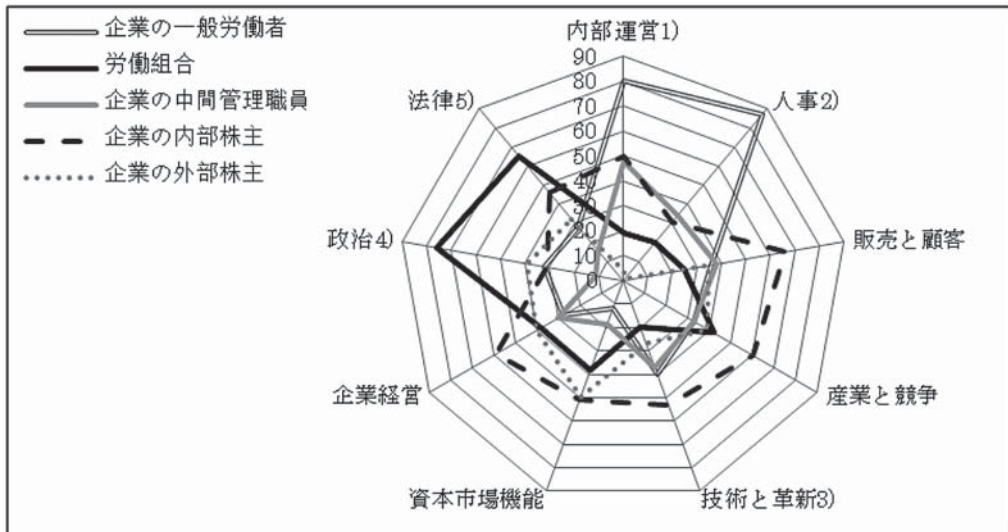
4. 監査役会の改善に向けた今後の課題

共同決定制度は抜本的に修正される必要がないが、グローバル化とEU統合の進展に伴い、ドイツの企業を取り巻く国際的な経済環境は確かに変化している。それゆえ、監査役会の監視効率性を高めると同時に、労働者の利益も保障するために、各利害関係団体は自らの機能を国際化に向けて改善する必要がある。

例えば、監査の質をより高めるために、企業の経営者と労働組合が交渉したうえで、労働組合が労働者代表に監査役の任務と権限、そして労働者の利益を守る法律の知識の育成訓練を提供する一方、企業も、企業の経営や競争に関する専門知識を提供することが望ましい。同時に、研修期間の給付および育成費用の負担も、労使交渉によって決定されることが必要である。

また、監査役員間では専門知識の交流が必要である。図5のように、出身によって監査役が持つ専門知識が異なることがわかる。それゆえ、監査役会の労働者代表内だけでなく、労働者代表と株主代表との間においても保有する専門知識を相互に交流しあう場合、労働条件の改善と企業業績の向上に貢献することができる。一方、監査役会と取締役会との十分な交流も求められる。監査役会の審査をうけない企業の投資計画と経営決定は、労働者と株主にリスクをもたらす。経営のリスクを最小限にするために、売却と閉鎖を含む、企業の重大な経営計画を決定する前に、経営者は監査役会と情報を十分に交換し、監査役の十分な審査を受けることが必要である。Hornらにより、①工場の閉鎖と移転、②産業部門の合併と売却、③子会社の投資活動、④資金の受入と貸出、という経営活動が監査役会に報告されるべきとの見解が打ち出されている（Horn, et. al. (2009), S.11）。

図5 各監査役員団体が持つ専門知識



注：1) 企業の経営状況と、有利な情報を提供する企業内の有力者；2) 労働者の技能と潜在能力；3) 企業と関連するテクノロジーとテクノロジーの動き；4) 政府による打ち出される規制と対応，力関係，有利な情報を提供する政治圏における有力者；5) ドイツおよびEUにおける現行の法律 (Jürgens, et. al. (2008), S.117)。

出所：Jürgens, et. al. (2008), S.120-121 より作成。

一方で、ドイツ政府や法律の制定者が早急に、ドイツでの共同決定制度を回避する企業に対して、その共同決定制度の機能がどのような形で維持されるかについての法律を検討することが期待される (Biedenkopf, et. al. (2006), S.36)。例えば、ドイツの企業がドイツの法律ではなく、本拠登録国の法律を適用することができるという条例について、同じ法律体系、または法律体系の比較可能を前提として制限する必要がある。違う法律体系の場合 (アメリカ法、イギリス法など)、ドイツの企業はドイツの法律と本拠登録国の法律を同時に適用しなければならないことが要求されている²⁷⁾。また、現在では、ドイツの経営者は「共同決定制度を交渉しよう」(Verhandelten Mitbestimmung) を掲げ、共同決定制度の不備に付け込み、共同決定制度を自由に変更するとの懸念が持たれている (Köstler (2009), S.137)。例えば、外国人労働者がどのような形で監査役員に参加するかについては、法律の規定がないので、経営者は自らの意向による外国人労働者を監査役員に導入し、監査役会の構造を自由に変更している。そのような経営者の行動を防ぐために、法律は、共同決定制度を整備すると同時に、共同決定制度を自由に変更することに厳しい制限を設けることが必要である。

法律面で共同決定制度を強化することが必要であるが、法律適用の弾力化も必要である。監査役会の機能を高めるために、事項によって適用の基準と審査の機構が異なることが法律に

よって許可されることが期待される。例えば、監査役会の同意を要する経営事項は法律によって企業に特有の、危険の多い業務またはその企業の将来に影響を及ぼす重要な業務に関連したものに限定される（正井（1997），19 ページ）。それ以外の経営事項は、監査役会内部の各委員会、そして経営協議会によって審議、交渉されることが望ましい。また、外国人労働者の参加形式に対して、共同決定法を離脱する労使協定を締結することができるという法的な弾力化も必要である。例えば、企業労使は外国人労働者のような特殊団体との交渉を可能にすることや、企業経営に参加する外国人労働者代表の選出と被選挙は労使交渉によって決定されることも法律によって明らかに許可されることが望ましい（Biedenkopf, et. al. 2006), S.32)。さらに、監査役会の規模と構成がドイツ企業の格付けと業績に顕著な影響をもたらす証拠はないが、産業または企業によって一律の共同決定制度の基準を適用しかねる可能性が存在している。それゆえ、監視と助言する機能をより果たすために、個別企業によって監査役会の規模と構成を調整することができるという法律の許可も必要である（Frick&Bermig (2009), p.22)。

結論

ドイツのコーポレート・ガバナンスは、戦後ドイツの高度経済成長と企業の高い国際競争力、そして労働組合の高い組織率によって形成されてきた。大株主である、政府と大銀行は企業と長期的な安定した関係を結んでいる一方、企業を所有しない労働者も株主と同権で企業経営を監視し、企業戦略を決定している。こうした株主、労働者、経営者が持続的な同盟を作り上げている。しかし、経済のグローバル化の進展や EU 統合の深化により、ドイツ企業を取り巻く経済的な環境が大きく変容してきた。それに伴い、ドイツ企業の経営戦略が変更されると同時に、機関投資家も企業の統治機構で台頭している。それらの動きは企業の株式所有構造の変容を起こすようになり、結果として、ドイツ企業の経営は収益向上をより重視するようになった。使用者団体と学識者は、労働者の経営参加権を制限し、さらに労働者代表のポストを監査役会から排除すべきとの要求を打ち出している。その理由は、収益重視の経営は労働者の利益と対立し、労働者は監査役会を利用して自らの利益にあわない経営決定の実施を阻止もしくは遅らせると懸念しており、現在のような監査役会の規模と労働者重視の構成は、変化しつつある国際的な経済環境にあわないと判断しているからである。

しかし、労働者の経営参加が監査役会の監視効率を低下させ、企業の収益の改善を阻害すると本当にいえるのだろうか。共同決定制度を再検討したドイツ政府の委員会の報告結果によれば、共同決定制度が企業の収益に悪影響を与えているという確かな依拠はなく、共同決定制度を抜本的に修正する必要はない、と判断されている。また、監査役会で労働者代表と株主代表との間で意見が対立する際には、労働者側代表は、共同決定制度を硬直的に運用せず、労使交

渉を通じて労使間の意見の乖離を取めるべく努力するという柔軟な姿勢も表明している。労働者が求めるのは、自らの利益と関連する情報の開示と経営への参加である。共同決定制度が抜本的に修正される必要はないが、国際化に向けて、監査役会の監視効率をより高めるために、各利害関係者は役割を改善する必要がある。まず、労働者側の代表の間では情報交流を通じて意見の一致を図り、労働者内部の対立を避けることが求められる。また、監査役会の資本側と労働側は、協力と情報交流を通じて利害の乖離を埋め、対立を解消することが求められる。さらに監査役員は互いに専門知識を補うことで共通の利害関心である、企業業績の向上を推進することが期待される。経営者には重大な経営決定に関する情報を監査役会に開示し、監査役員からの意見と改善策を十分に検討することも期待される。最後に、政府は法律面で共同決定制度の問題点を早急に検討し、共同決定制度を強化すると同時に、共同決定制度を一時的に離脱する労使交渉も許可することが望ましい。ただし、共同決定制度から一時的に離脱して行われる労使交渉は、法律に基づいて実施されるべきであろう。

市場のグローバル化やEU統合は、ドイツ企業の経営環境を複雑にし、多様化させている。それゆえ、ドイツ企業の経営並びに意思決定の中核である監査役会も、変化に対応して改革され、現代化されるべきと云われ続けてきた。にもかかわらず、ドイツの多くの企業において、監査役会は、依然として独自のやり方を維持しているよう見える。要するに、監査役会の機能を十分に発揮させるために、各利害関係者は互いに十分な情報交流と協力を行う一方、法律の整備と運用の弾力化も必要であると思われる。

注

- 1) 産業や労働者数によって適用される共同決定法は異なる。1951年モンタン共同決定法 (Montan MitbestG) は、1000人を超える労働者を雇用している、石炭・鉄鋼企業に適用される。この法律が適用される企業の監査役会は、原則的に株主代表4人、労働者代表4人、そして公的機関の代表3人によって構成される。ただし企業資本金が1000万と2500万ユーロになる場合、監査役員は15人と21人である。1976年共同決定法 (MitbestG) は、モンタン共同決定法が適用される企業を除き、2000人以上の労働者を雇用している資本会社に適用される。原則的には、労働者の数が2000人～10000人、10000人～20000人、20000人超の場合、監査役員の数はそれぞれ12人、16人、20人である。さらに監査役会における株主代表と労働者代表は同数である。2004年7月に実施された三分の一関与法 (DrittelbG) は、500人～2000人の労働者を雇用している企業に適用される。この法律が適用される企業の監査役会において、労働者代表は3分の1の議席を占める (Matylys (2009), S.17-20)。本稿の対象は主に1976年共同決定法が適用される企業である。
- 2) 1976年共同決定法によって、企業に雇用された労働者の数が2000人～10000人、10000人～20000人、20000人超の場合には、労働者監査役員の中に、労働組合の代表がそれぞれ2、2、3議席を占めなければならない。一方で、労働者監査役員の中には、企業の間管理職員からの代表が少なくとも1議

- 席を保有すると規定される（Matylys (2009), S.20）。
- 3) 同社 2002 年の年報によって、資本側監査役員の中に、Earl G.Graves (Publisher and CEO of Black Enterprise magazine), Robert J.Lanigan (Chairman Emeritus of Owens-Illinois, Inc.), Peter A. Magowan (President of San Francisco Giants), G.Richard Thoman (Former President and Chief Executive Officer of Xerox Corporation), Lynton R.Wilson (Chairman of the Board of CAE Inc.; Chairman of the Board of Nortel Networks Corporation) は米国出身である (DaimlerChrysler (2003), S.146)。
 - 4) ドイツの銀行は商業銀行業務、投資銀行業務、証券ブローカー業務を営んでいる。銀行が証券業務を行っているため、株主は株式の売買を銀行によって行う。寄託議決権とは、株式を購入した株主が株式を銀行に寄託し、さらにその企業の株主総会の際に、その議決権の行使を書面によって銀行に委託する議決権のことである（海道 (2005), 112～113 ページ）。
 - 5) 不動産ファンドを除く、2011 年 5 月 31 日現在 <http://www.bvi.de/de/statistikwelt/Investmentstatistik/download/2011_05_Investmentstatistik.pdf> (Date of access 24-7-2011)。
 - 6) 2009 年 10 月現在。銀行・貯蓄銀行に次ぎ、ファンド会社 12.5%, ネット銀行 11.3%, 中間信託業 10.8%, 保険会社 4.8%, その他 4.0% である <http://www.bvi.de/de/statistikwelt/wirtschaft_und_investmentfonds/vertriebswege_in_deutschland/downloads/GfK_09_folie-vertrieb.pdf> (Date of access 7-7-2011)。
 - 7) 『Handelsblatt』 (6-6-2005)。
 - 8) 1976 年共同決定法の構造面の限界について、監査役の議決にさいして可否同数の場合には、議長が第 2 票目を投ずる権利がある点、そしてこの議長は資本側より選出される点、また労働者側監査役に管理職より 1 名参加している点であると指摘される（海道 (2005), 97～98 ページ）。
 - 9) ベルリン工科大学の Axel v.Werder 教授は監査役会の機能を監視効率性と企業事項参加に分解している。監視効率性は取締役の選出、取締役への助言、取締役のコントロールによって構成されている。企業事項参加は情報交換と動機付けの参加によって構成されている（Werder (2004b), S.169）。本稿では監査役会の課題は監視効率性につながっている。
 - 10) ドイツにおいて、産業、地域別の労働組合が賃金や労働時間などの労働条件について使用者団体と交渉し、産業別労働協約を締結している。企業レベルで労働協約の交渉が法律によって認められない。しかし、1990 年代以降、企業労使は企業の具体的な状況によって産業別労働協約に補足条項を盛り込むようになった。上述のような労働者賃金が企業の業績と連動する制度はこの補足条項の 1 つの形式である。
 - 11) ベルリン社会科学研究所の Jürgens 教授らはドイツ企業における労働者監査役員の現状を考察するために、1976 年共同決定法を適用するドイツ企業の労働者監査役員にアンケートをとった。アンケートはドイツ労働総同盟 (DGB) とドイツ管理職員連合 (ULA) によって行われた。最終的に各産業の労働者監査役員 1145 人がアンケートを回答した（Jürgens, et. al. (2008), S.31）。
 - 12) 著者は 2011 年 9 月 8 日、ドイツのデュッセルドルフにあるドイツ労働組合総同盟に属するハンス・ベックラー財団の Roland Köstler 博士にインタビューをとった。Köstler により、ヨーロッパでは監査役会に参加する前提として、監査役会の所在国の国籍取得が必要である（ノルウェーとスウェーデンを除く）と法律が制限している。それはドイツ労働者と外国人労働者との間に国籍差別をもたらす。ドイツ労働組合総同盟はそのような差別を反対し、外国人労働者の監査役会への参加を推進していると指摘された。

- 13) それに対して、調査された労働組合監査役員の中に、36%が労働者監査役員の国際化に反対した。「外国で雇用された労働者が監査役会の構成員になる」を賛成した労働組合監査役員のシェアが28%である (Jürgens, et. al. (2008), S.157)。
- 14) 著者は2011年8月31日、ドイツのBASF本社の人事課担当 Anne Franken にインタビューをとった。同社が2008年に欧州会社に移行すると、監査役会の規模を20人から12人へと変更した。20人という監査役会の規模は経営者にとって、経営決定に対する意見を一致させかね、同時に監査役員の報酬も大きな負担であると Franken が指摘した。
- 15) 2002年に公表された「ドイツ・コーポレート・ガバナンス基準」により、ドイツの監査役員の報酬は株主総会、または条約によって決定されるべき、報酬額は監査役員の担当分野と企業の収益によって決定されるべき、報酬は固定報酬と成果関連報酬によって構成されるべきであると規定されている <<http://www.corporate-governance-code.de/ger/kodex/5.html>> (Date of access 1-10-2011)。
- 16) Werder は専門知識、独立性、経営参加の意欲によって監査役会の労働者代表の適格性を検討している。結果的に、労働者が監査役に不適格であると判断されている (Werder (2004b), S.170-171)。
- 17) 出所同 14。企業がやむなく非中核部門を売却・閉鎖する場合、経営者にとって、解雇が優先の選択肢ではないと Franken が強調した。一般に、企業は労働組合と経営協議会と、売却・閉鎖される非中核部門の労働者を他の部門、他の地域、さらに他の国に移転することについて交渉していると挙げられた。
- 18) 出所同 14。Franken により、経営者にとって、監査役会では強力な労働組合代表の存在が必要である。なぜならば、重大な経営決定が出される際に、強力な労働組合代表が労働者全員を代表し、経営者と交渉することができる。強力な労働組合代表が存在しない場合、経営者は数多くの労働者と交渉せざるをえず、意見を統一することも非常に困難である。また、監査役会では強力な労働組合代表の存在も株主の権限を制限できると指摘された。BASF 社では労働組合を会社から撤廃する考えがまったくないと Franken が強調した。
- 19) 著者は2010年9月21日、ドイツのIG BCEにおける監査役会担当 Thomas Diekmann にインタビューを行った。Diekmann は、株主と経営者に比べ、企業のある経営決断は労働者の生活に、より重大な変化をもたらし、より長期的な影響を与えるかもしれないので、経営共同決定は労働者にとってきわめて有意義な制度であると指摘した。
- 20) バーゲーボルン大学の Frick 教授と Bermig 教授は監査役会の規模と構成が企業の格付けと業績に影響を与えるかどうかについて、1997年～2007年のDAX, MDAX, SDAX 企業 294社における2382の標本を選出し、計算した。結果として、監査役会の規模と構成は企業の格付けと業績との顕著な関連性がないと発表された。同時に、調査された企業における監査役会の規模が平均水準より大きくなりつつあると指摘された (Frick&Bermig (2009), pp.2-3&pp.16-21)。
- 21) ドイツ労働組合総同盟に加盟した労働組合が企業の監査役会に送り込んだ代表に対して、ドイツ労働組合総同盟は2006年1月1日から新しい拠出金額の基準を実施した。監査役員として、年収は3500ユーロを越えない場合、年収の10%がハンス・ベックラー財団に寄付される。3500ユーロを越える場合、超過分の90% + 350ユーロは寄付金である。監査役会の副議長として、年収は5250ユーロを越えない場合、年収の10%が寄付される。5250ユーロを越える場合、超過分の90% + 525ユーロは寄付金である (Matylys (2009), S.32.)。
- 22) 監査役会の労働組合代表、労働取締役、そして労働組合の企業における取締役員と経営者などによって寄付された (Matylys (2009), S.26)。

- 23) 2008年12月31日現在、1976年共同決定法を適用した企業数は694社である（Ehrenstein (2009), S.68）。2009年12月31日現在、三分の一関与法を適用した企業数は1477社である（Bayer (2009), S.11）。
- 24) 出所同14。BASF社は2008年に欧州会社に移行すると、機能の向上と費用の低減で監査役会の規模と構成を変更しているが、監査役員労資同数、労働者の経営参加権、そして労働組合の企業事項の関与を変更し、さらに中止するという考えがまったくないとFrankenが強調した。なぜならば、労使協力は労使間の対立を緩和し、企業の経営コストと利益の向上に貢献することができるからであると指摘された。
- 25) ドイツ企業における共同決定制度の現代化の委員会は2005年7月26日、シュレーダー政権によって設立された。委員会は学識者3人、使用者団体代表3人、労働組合代表2人とRWE社経営協議総会代表1人によって構成されている。委員会の任務は、現代化とEU統合にあうために、ドイツ企業における共同決定制度がどのような機能の改善を行えばよいかについて検討することである。同時に、委員会もEUにおける共同決定制度の適用と、現代化とEU統合に伴う共同決定制度の変容について分析している（Biedenkopf, et. al. (2006), S.5-6）。
- 26) Jürgensらのアンケートである、「外国で雇用される労働者がゲストとして監査役会に参加する」に対して、回答した企業の一般労働者監査役員、労働組合監査役員、企業の中間管理職監査役員のうち、それぞれ38.3%、35.9%、21%が賛成した（Jürgens, et. al. (2008), S.157）。
- 27) 出所同12。Köstlerにより、共同決定制度の適用の穴を埋めるために、企業に立地自由を与えたうえ、ドイツで設立された会社の法律の適用も十分な条件で制限されるべきとの要求が出された。例えば、ドイツに設立された、他国に本拠をおく会社の子会社は本拠所在国の法律を適用することができるが、前提として、本拠所在国の法律体系はドイツの法律体系と同じく、またはドイツの法律と比較することができることである。ドイツの法律体系と違う場合、この子会社は本拠所在国の法律を適用すると同時に、ドイツの法律も守らなければならないという制限を設けることが必要である。

参考文献

<外国語文献>

ウェブ

Bayer, Walter (2009), "Dritteltbeteiligung in Deutschland-Ermittlung von Gesellschaften, die dem DritteltbG unterliegen-," <http://www.boeckler.de/pdf/mbf_dritteltbeteiligung.pdf> (Date of access 24-12-2010).

Biedenkopf, Kurt/Manfred Gents/Dieter Hundt/Jürgen Peters/ Jürgen R. Thumann/Günter Reppien/ Michael Sommer (2006), "Bericht der wissenschaftlichen Mitglieder der Kommission, mit Stellungnahmen der Vertreter der Unternehmen und der Vertreter der Arbeitnehmer," <http://kohte.jura.uni-halle.de/recht/Kommissionsbericht_Endfassung.pdf> (Date of access 30-12-2010).

DGB (2009), "Nachhaltigkeit in der Krise besonders wichtig," *Aufsichtsrat der Monats* 07/09. <<http://www.dgb.de/themen/++co++1b1aaa18-27a2-11df-7d92-001ec9b03e44/@@index.html?k:list=Mitbestimmung>> (Date of access 9-7-2011).

——— (2010), "Mitbestimmung senkt Krisenanfälligkeit," *Aufsichtsrat der Monats* 07/2010. <<http://www.dgb.de/themen/++co++e5fe3af6-9014-11df-70b3-00188b4dc422>> (Date of access 9-7-2011).

Frick, Bernd/Andreas Bermig (2009), "Board Size, Board Composition and Firm Performance: Empirical

Evidence from Germany.” <<http://southwesternfinance.org/conf-2010/B1-1.pdf>> (Date of access 5-2-2011).

Matylis, Anke (2009), “Ökonomische Analyse der Hans-Böckler-Stiftung,” *Studienarbeit im Rahmen eines Forschungsprojektes* in Universität Hamburg. <<http://www.wiso.uni-hamburg.de/fileadmin/bwl/rechtderwirtschaft/institut/Sonstiges/DA1.pdf>> (Date of access 3-10-2011).

著書・論文

BVI (2011), “Investment 2011 Daten, Fakten, Entwicklungen,”.

DaimlerChrysler (2003), “DaimlerChrysler Geschäftsbericht 2002,”.

Ehrenstein, Irene (2009), “Mitbestimmte Unternehmen 1977 – 2008,” *Mitbestimmung Ausgabe*6/2009.

F.E.S. (2005), “Mitbestimmung in Zeiten der Globalisierung Bremsklotz oder Gestaltungskraft?”
Friedrich-Ebert-Stiftung Wirtschaftspolitik Arbeitskreis *Arbeit-Betrieb-Politik*.

Höpner, Martin (2003), *Wer beherrscht die Unternehmen? Shareholder Value, Managerherrschaft und Mitbestimmung in Deutschland*, Campus Verlag.

Horn, Gustav/Heike Joebges/Lothar Kamp/Alexandra Krieger/Sebastian Sick/Silke Tober (2009), “Gesamtwirtschaftliche Stabilität durch bessere Regulierung—Vorschläge für eine Neuordnung der Finanzmärkte,” *IMK Report* Nr.36.

Jürgens, Ulrich/Inge Lippert/Frank Gaeth (2008), *Information, Kommunikation und Wissen im Mitbestimmungssystem Eine Umfrage unter Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat*, Nomos.

Köstler, Roland (2009), “Das trojanische Pferd der verhandelten Mitbestimmung,” *Der Aufsichtsrat* 10/2009.

Monopolkommission (2000), “Wettbewerbspolitik in Netzstrukturen,” *Hauptgutachten* 1998/1999.

——— (2002), “Netzettbewerb durch Regulierung,” *Hauptgutachten* 2000/2001.

——— (2004), “Wettbewerbspolitik im Schatten ‘Nationaler Champions,’” *Hauptgutachten* 2002/2003.

——— (2010), “Mehr Wettbewerb, wenig Ausnahmen,” *Hauptgutachten* 2008/2009

Rosen, Rüdiger von (2007), “Corporate Governance und Mitbestimmung,” *Kreditwesen* Heft 6/2007。

Sick, Sebastian/Lasse Pütz (2011), “Der deutschen Unternehmensmitbestimmung entzogen: Die Zahl der Unternehmen mit ausländischer Rechtsform wächst,” *WSI-Mitteilungen* 1/2011.

Volkswagen (2009), “Geschäftsbericht 2008,”.

Werder, Axel v. (2004a), “Modernisierung der Mitbestimmung,” *DBW* 64.

——— (2004b), “Überwachungseffizienz und Unternehmensmitbestimmung,” *Die Aktiengesellschaft* Heft 4/2004.

<日本語文献・その他>

海道ノブチカ (2005), 『ドイツの企業体制—ドイツのコーポレート・ガバナンス—』, 森山書店。

清水一之 (2005), 「ドイツの資本市場の構造改革とコーポレート・ガバナンスの変容」, 『商学研究論集』第22号。

ケストラー, ローラント (2005), 「ドイツにおけるコーポレート・ガバナンスと共同決定」(ハンス・ペーター・マルチュケ通訳, 正井章彦司会), 『監査役』No.496。

佐久間信夫 (2007), 『コーポレート・ガバナンスの国際比較』, 税務経理協会。

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（陳）

- 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』Vol.40 No.2。
- ツァーゲヘア，ライナー（2003），風間信隆，松田健，清水一之訳（2008），『ライン型資本主義の将来－資本市場・共同決定・企業統治－』，文真堂。
- 星野郁（2004），「ユーロの導入とヨーロッパの社会モデルの変容」（立石剛，星野郁，津守貴之，『現代世界経済システム グローバル市場主義とアメリカ・ヨーロッパ・東アジアの対応』），八千代出版。
- 正井章彦（1997），「ドイツの監査役会制度の改革について－最近の動向－」，『姫路法学』第22号。
- （2008），「ドイツ・コーポレート・ガバナンス基準の2007年改定について」，『比較法学』42巻1号。
- （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』10（8）。
- （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』10（9）。
- ドイツ経済紙 *Handelsblatt*。

（陳 浩，立命館大学大学院国際関係研究科博士後期課程）

Changes in German Corporate Governance and the Issues of Supervisory Board

Die Beteiligung der Arbeitnehmervertretung im Aufsichtsrat stellt ein Kernstück guter Corporate Governance in Deutschland und EU dar. Anderes Kernstück von deutscher Corporate Governance ist, die Banken und öffentliche Organisationen sind die am größten Aktionäre. Solche Anteilseignerseite und Arbeitnehmerseite (Betriebliche Arbeitnehmervertreter, Gewerkschaftsvertreter, Vertreter Leitende Angestellter) kontrollieren dem Aufsichtsrat deutschen Aktiengesellschaften, erhalten das stabile wirtschaftliche Wachstum. Aus der Stakeholder-Sicht das deutsche Unternehmen eine Gesamteinheit, die explizit gesellschaftliche Funktionen erfüllt und deswegen über die Interessen der Aktionäre hinaus Ansprüche weiterer Personengruppen, insbesondere der Gläubiger und der Arbeitnehmer, bei ihrer strategischen Ausrichtung berücksichtigen soll. Aber das deutsche Modell der paritätischen Mitbestimmung unter dem Globalisierungsdruck verändert. Mit die Privatisierung und Veränderung der strategischen Orientierung, die institutionelle Anleger anstatt der Banken und öffentlichen Organisationen zu verändern die Struktur von deutscher Corporate Governance. Nicht nur die Investorenstruktur in den deutschen Aktiengesellschaften, sondern auch die wirtschaftlichen Rahmendaten haben sich entscheidend verändert. Der globale Markt hat sich nach der Auflösung der Sowjetunion und dem Erstarben vieler Emerging Markets signifikant erweitert. Um die langfristige Wettbewerbsfähigkeit auszubauen oder zu erhalten, das Management muß aber oftmals unpopuläre Entscheidungen treffen zu Arbeitnehmern. Andererseits, können die Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat effektive Überwachung machen, auch erhöhen dem Zweifel zu Arbeitnehmervertretern. Gleichzeitig bildet die unterschiedliche Zielsetzung zwischen den Arbeitnehmervertretern die Gegensätze. Trotzdem wird die Mitbestimmung nicht für unantastbar erklärt. Eine dringende Reform und eine weite Mitwirkung sind nötig.

(CHEN Hao, Ph. D. Candidate, Graduate School of International Relations, Ritsumeikan University)