

《研究》

日独比較企業論の研究視角

前 川 恭 一

はしがき

- I 日独比較企業論の主要課題
- II 企業形態に関する比較研究
- III 会社組織と役員構成に関する比較研究
- IV コンツェルン構造に関する比較研究

は し が き

筆者は1993年6月から9月までの約3カ月間、短期間ではあったが、ドイツに留学し、ドイツと日本の企業経営に関する比較研究をおこなう機会を持つことができた。留学の主目的のひとつは、シュトゥットガルトの郊外にあるダイムラー・ベンツの本社（メルリンク）とメルセデス・ベンツの工場（ジンドelfingen）を訪れ、ききとり調査と工場見学をおこない、またシュトゥットガルトからチュービンゲンにひろがる、いわゆる「シュヴァーベン地方の中小企業」（Schwäbische Mittelstand）の経営実態にすこしでもふれることであった。

その間、チュービンゲン大学では、J. シュタバティ教授を中心にした「アクション協同体・社会的市場経済」の主催により、7月2日に、クッパバウ（Kupferbau）で報告集会をもっていただき、「日本的経営の展開と現状」（Entwicklung und Stand des japanischen Managements）について報告をおこなった。またそのさい、報告の後の討論にさいしては、テ

1 この報告はASM (Aktionsgemeinschaft Soziale Marktwirtschaft e.v.) が

ュービンゲン大学ヤパノロジー・ゼミナールのE.シンチンガー女史とG.シュナーブル氏の援助を得ることができた。またシュトゥットガルトでは、国際銀行家フォーラムと独日法律家協会の共催で、7月15日に、南西ドイツ州銀行(Südwestdeutsche Landebank)の本店で研究会をもつていただき、「日独比較企業経営の諸問題」(Fragestellungen für einen Vergleich deutscher und japanischer Unternehmensführung)について報告をおこなった²。そのときも、報告の後の討論にさいしては、チュービンゲン大学のM.キンスキー博士の援助を得ることができた。

本稿は上記の二つの報告のうち、とくに後者の報告をふまえて、日独比較企業論の研究視角について、若干の問題点を取り上げようとするものである。

I 日独比較企業論の主要課題

上記のシュトゥットガルトの報告では、ドイツとの対比における日本の企業と経済の主要特徴に重点をおいて報告したが、本稿ではドイツの企業と経済の主要特徴(日本との対比における)に重点をおいて考察をすすめることにしよう。そこで、当日配布したレジюмеにそって何を問題にしたかを示すと、以下のようになる。

1 発行しているASM BULLETIN, September 1993, S.10で紹介されている。またこの報告は、すこし手を加えて、ドイツの経済誌LIST FORUMにつぎのようなテーマで発表する機会を与えられた。Strukturkomponenten der japanischen Unternehmensführung und deren Entwicklung, LIST FORUM für Wirtschafts- und Finanzpolitik, Band 19, Heft 3, 1993, S. 265-277.

2 この報告は、International Bankers Forum 1993/1994, S. 48で簡単な紹介がなされている。

Fragestellungen für einen Vergleich deutscher und japanischer Unternehmensführung

1. Wissenschaftlicher Vergleich der Gesellschaftsformen

Bei einem Vergleich der Gesellschaftsformen Japans und Deutschlands fällt auf, daß die Zahl der Aktiengesellschaften in Deutschland gerade einmal bei 2,508 Unternehmen (Stand vom 31. 12. 1989) liegt, während in Japan 1,009,817 Aktiengesellschaften (1990) verzeichnet waren. Daraus ist der Schluß zu ziehen, daß im Vergleich zu Japan in Deutschland Gesellschaften mit beschränkter Haftung eine wesentliche Rolle spielen und auch andere Gesellschaftsformen einen bestimmten Umfang einnehmen. Betrachtet man die hundert größten Unternehmen beider Länder, so findet man im Fall Deutschlands neben Aktiengesellschaften auch Gesellschaften mit beschränkter Haftung und Firmen anderer Gesellschaftsformen. Deren Prozentsatz liegt bei mehr als 30 Prozent. Im Gegensatz dazu sind sämtliche japanische Großunternehmen Aktiengesellschaften.

Für eine Durchleuchtung dieser Problematik ist es notwendig, das japanische und das deutsche Aktiengesellschaftsrecht miteinander zu vergleichen, um so die Bedingungen für die Gründung einer Aktiengesellschaft oder für die Umwandlung eines Unternehmens anderer Gesellschaftsform in eine Aktiengesellschaft in beiden Ländern zu klären. In diesem Zusammenhang müssen auch das Steuerrecht und den Kapitalmarkt betreffende volkswirtschaftliche Voraussetzungen in Betracht gezogen werden.

2. Wissenschaftlicher Vergleich der Firmenorganisation und der Firmenvorstandsstrukturen

In Deutschland existieren zwei wesentliche Formen der Firmenleitung, nämlich der Aufsichtsrat (Japanisch: *Kansa yakkai*) und der Vorstand (Japanisch: *Torishimari yakkai*), wobei in der Realität der Vorstand die Firma leitet, das Entscheidungsrecht in den wichtigsten Punkten und bei der Ernennung des Vorstandes jedoch beim Aufsichtsrat liegt. Der Aufsichtsrat erfüllt somit eine übergeordnete Kontrollfunktion. Seine Zusammensetzung erfolgt auf der Basis des Mitbestimmungsrechts, das besonders in Unternehmen der Montan-Industrie und in Großunternehmen angewandt wird.

Im Gegensatz dazu kennt Japan nichts dem Aufsichtsrat noch dem Mitbestimmungsrecht Vergleichbare, Verwaltung und Leitung des Unternehmens obliegen allein dem Vorstand. Einem Großteil dieser Vorstände kommt zwar eine Kontrollfunktion zu, aber da diese meist aus der eigenen Firma stammen, ist dadurch keine ausreichende Kontrolle gesichert. Hierin ist ein wichtiger Grund für die Häufigkeit von Wertpapier- und Finanzskandalen und für das leichte Abdriften Japans in die Seifenblasenwirtschaft zu sehen.

3. Wissenschaftlicher Vergleich der Konzernstrukturen

In Japan ist die Form der Holdingfirma und der Besitz eigener Aktien verboten. Als Grund ist die Zerschlagung der alten japanischen Konzerne (*Zaibatsu*) nach dem Zweiten Weltkrieg zu sehen. In Japan wurden in dieser Zeit sowohl die Aktienanteile der Zaibatsufamilien als auch deren konzernbeherrschenden Holdingfirmen aufgelöst und deren

Aktienanteile auf dem Markt verkauft. In der Bundesrepublik Deutschland hingegen wurden bei der Auflösung der Rüstungskonzerne nach dem Zweiten Weltkrieg die Aktienanteile von Familienunternehmen und privaten Großaktionären verschont. Weiter wurde, um ein Gegengewicht gegen die damalige Sowjetunion und die DDR zu schaffen, schon früh der Marshall-Plan eingeführt und so insbesondere durch amerikanische Hilfe die Konzerne nach ihrer "Auflösung" allmählich wieder belebt und gestärkt. Dadurch verstärkte sich auch die Macht der Aktionäre. Die drei größten deutschen Banken wurden aufgrund ihres traditionell sehr großen Einflusses auf die Industrieunternehmen zwar auch Opfer der Konzernauflösungen, konnten aber allmählich wieder erstarken und ihren Einflußsphäre noch vergrößern.

Verbindungen zwischen einzelnen Unternehmen werden im Nachkriegsjapan durch gegenseitigen Aktienbesitz, durch die Unterhaltung von Geschäftsbeziehungen innerhalb von den Konglomeraten (*keiretsu*) und durch gegenseitige Kreditvergabe geschaffen. Die interne Abstimmung innerhalb dieser Unternehmensgruppen erfolgt in sogenannten "Direktorenclubs" (*Shachokai*), die sich aus den Direktoren der wichtigsten Firmen dieser Unternehmensgruppen zusammensetzen.

In Deutschland werden die einzelnen Unternehmen eines Konzerns über eine Holding verbunden, die somit für die Steuerung von Unternehmensgruppen eine wichtige Rolle spielt. Ferner verfügen die Banken durch ihr Recht auf die Emission von Wertpapieren und ihr Recht auf Verfügung über Depotaktien über starke Instrumente der Unternehmenssteuerung, wie sie japanische Banken nicht haben.

4. Wissenschaftlicher Vergleich von Gewerkschaftsstrukturen und Arbeitsbedingungen

Die deutschen Gewerkschaften sind im Rahmen der einzelnen Industriezweige organisiert. Die Lohnsätze werden erst für jeden Industriezweig getrennt festgelegt, dann auf diese Entscheidungen basierend in den einzelnen Betrieben die Löhne festgelegt.

In japanischen Betrieben gibt es hingegen nicht nur Stamarbeiter, sondern auch weitere Anstellungsformen wie temporäre Beschäftigung oder die Delegation von Arbeitern an kooperierende Betriebe, wobei gegenwärtig die Anzahl der Teilzeitarbeiter und delegierten Arbeitnehmer wächst. In Zeiten wirtschaftlichen Abschwungs werden diese nicht fest angestellten Arbeitnehmer als erste entlassen. Innerhalb dieses Anstellungssystems nehmen die japanischen Gewerkschaften, die sich jeweils auf ein Unternehmen beschränken, nur Stamarbeiter auf. Gelegentlich werden aber sogar auch Mitglieder der unteren Führungsschicht der Produktionsstätten (Vorsteher und Abteilungsleiter) in die Betriebsgewerkschaften aufgenommen. Gelangen diese in manchen Fällen in den Vorstand der Gewerkschaften, übernehmen diese die Exekutive der Gewerkschaft und letztendlich auch die Aufgabe der Arbeitsverwaltung. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, woher der Unterschied in den Arbeitszeiten und Arbeitsbedingungen zwischen Japan und den westlichen Industrienationen (besonders Deutschland) rührt.

5. Wissenschaftlicher Vergleich der Struktur der Klein- und Mittelbetriebe und der Zulieferersysteme

Auch in Deutschland ist ein Zulieferersystem erkennbar, aber der Anteil der Zulieferer am Endprodukt ist in Deutschland verglichen mit Japan gering. Da sowohl die Geschäftsbereiche begrenzt sind, als auch die Häufigkeit der Lieferung der Produkte (Teile) auf eindeutigen Verträgen basiert, ist die Selbständigkeit deutscher Zulieferer vergleichsweise groß.

Das japanische arbeitsteilige Zulieferersystem weist einzelne hierarchische Schichten auf, wobei die direkte Abhängigkeit vom Mutterunternehmen um so größer ist, je höher die Stellung eines Unternehmens innerhalb der Zuliefererhierarchie ist. Die Dominanz des Mutterunternehmens auf den Zuliefererbetrieb ist deshalb so groß, da neben den auf den Verträgen basierenden Geschäftsbeziehungen vielmehr auch ein alltäglicher Austausch von Informationen (Unterstützung und Führung durch den Mutterbetrieb eingeschlossen) stattfindet.

6. Wissenschaftlicher Vergleich der Industriepolitik der Zentralregierung und der anderen Gebietskörperschaften

In Deutschland wurde nach dem Zweiten Weltkrieg vor allem eine makroökonomische Industriepolitik wie etwa durch finanz- geldpolitische Maßnahmen und durch Steuerpolitik entwickelt. In dieser Beziehung ist die sich u. a. auf das Antimonopolgesetz stützende Industriepolitik von einer gewissen Bedeutung, aber direkte Eingriffe zugunsten einzelner Industrien sind weniger zu erkennen.

Im Gegensatz dazu wurde in Japan neben einer makroökonomischen

Industriepolitik zugunsten einer Neustrukturierung von Industrien und zugunsten einer Einführung von neuen Industriezweigen auch vielseitige und sehr detaillierte Industriestrukturmaßnahmen entwickelt, die sich auf einzelne Industriezweige richten. Beispielsweise wurden industriepolitische Maßnahmen entwickelt, die vor allem auf die Oberschicht der exportorientierten klein- und mittelständischen Zuliefererbetriebe abzielt.

Außerdem sind in Japan die Kompetenzen der Zentralregierung verglichen mit denen der Präfekturen und Gemeinden (geschätzter Kompetenzanteil ca. 30%) groß. Die Frage ist, wie in Deutschland die Kompetenzverteilung zwischen Bund und Ländern geregelt ist und welche industriepolitischen Maßnahmen auf Länderregierungsebene entwickelt worden sind.

7. Wissenschaftlicher Vergleich des japanischen und deutschen Wohlfahrtsstaates und der Rolle ausländischer Arbeitnehmer

Woher resultiert der Unterschied zwischen dem japanischen und dem deutschen Wohlfahrtsniveau? Deutschland hat trotz des noch niedrigeren Niveaus der neuen Bundesländer global gesehen ein relativ hohes Wohlfahrtsniveau.

Als ein Beispiel dieses unterschiedlichen Wohlfahrtsniveaus kann die gesetzliche Rentenversicherung gesehen werden. Während in Deutschland Arbeiter und Angestellte direkt nach ihrer Pensionierung mit dem 64. Lebensjahr Anspruch auf ihre Rentenzahlungen haben, sind in Japan die Verhältnisse als deutlich schlechter einzustufen: Da die Pensionierung meist schon mit dem 55. Lebensjahr erfolgt, der

Rentenanspruch jedoch erst mit 60 gültig wird, sind die älteren Arbeitnehmer gezwungen, sich im hohen Alter für 5 Jahre erneut eine Anstellung zu suchen. Die Rentenzahlungen nach der Pensionierung schließlich sind in Deutschland weit höher als in Japan.

Insgesamt liegt der Anteil der Sozialleistungen in der Bundesrepublik Deutschland bei knapp einem Drittel des Sozialprodukts, während der Wert für Japan lediglich bei einem Zehntel liegt.

Betrachtet man das Problem ausländischer Arbeitnehmer, so ist grundsätzlich folgendes festzustellen. Da in Japan die Klein- und Mittelbetriebe an Arbeitskraftmangel leiden, hat sich besonders seit der zweiten Hälfte der 80er Jahre stillschweigend der illegale Gebrauch ausländischer Arbeitnehmer eingebürgert. Ein legale Basis wurde jedoch nicht geschaffen. Neben einem Vergleich wie Japan und Deutschland das Problem ausländischer Arbeitnehmer angehen, stellt sich die Frage nach dem richtigen Lösungsweg für dieses Problem.

参考のために、上記のレジュメを日本語で示すと、以下のようになる。

1 企業形態に関する比較研究

日本とドイツの企業形態を比較すると、ドイツの株式会社数は2,508社（1989年12月31日）を数えるにすぎないが、日本では、それは、1,009,817社（1990年）に達している。すなわち、ドイツでは、日本と比べて有限会社が大きな役割を果たしており、他の企業形態も一定の割合を占めている。因みに日本とドイツの最大100企業を取り上げてみると、日本は、そのすべてが株式会社形態をとっているといえるが、ドイツでは、株式会社以外の有限会社やその他の企業形態の会社数が30パーセント以上を占めている。

これらの問題を明らかにするためには、株式会社の設立条件、他の会社形態から株式会社への転換条件など、日本とドイツの会社法を対比するとともに、税法や資本市場に関する国民経済的条件を広く比較・検討することが必要である。

2 会社組織と役員構成に関する比較研究

日本とドイツの大会社の管理組織をみると、ドイツでは、監査役会 (Aufsichtsrat) と取締役会 (Vorstand) とがあり、事実上は取締役会が会社を経営しているが、取締役の任免権や最重要事項に関する決定権は監査役会が掌握しており、それなりに監査機能を果たしている。またモンタン企業や大会社には「共同決定法」が適用され、監査役会の構成は、それに基づいてなされている。

これに対して、日本では、監査役会とか「共同決定法」のようなものはなく、取締役会が会社を管理・運営しているが、その大部分は内部取締役であり、監査役をおいてはいるものの、十分なチェック機能を果たしていない。したがって、日本では、証券・金融スキャンダルが頻発し、バブル経済に左右されやすい素地がある。

3 コンツェルン構造に関する比較研究

日本とドイツのコンツェルン構造を比較する上で重要なことは、日本では、持ち株会社や自己株式の保有が禁止されているということである。日本のコンツェルン (財閥) は第2次大戦後、基本的に解体されたが、そのさい、日本では財閥家族の持ち株とコンツェルンを支配していた持ち株会社が解体され、その株式は市場に放出された。

これに対して、ドイツでは、戦後の軍需コンツェルの解体のとき、同族あるいは個人の大株主の持ち分はその対象にはされなかった。またドイツでは、旧ソ連・東ドイツとの対抗上、マーシャル・プランの導入も早く、とくにアメリカの援助をてこに、解体後のコンツェルンは次第に復活・強化され、その中で大株主の力も強まった。またドイツでは、三大銀行をはじめ、金融機関の事業会社に対する支配力が強く、そのために三大銀行は解体の対象にされたが、解体後の銀行も次第に復活・強化され、その支配力を強めた。

戦後の日本では、企業間の結びつきは、株式の相互持ち合いや「系列」、融資関係によって結ばれ、「企業集団」内の内部調整は、「企業集団」を構成する主要会社の社長からなる「社長会」でおこなわれている。

ドイツでは、持ち株会社をとおしての企業間の結びつきや企業支配が大きな役割を果たしており、また銀行は証券発行業務や寄託株式を利用することによって、企

業支配をおこなっているが、日本の銀行にはそのような機能はみられない。

4 労働組合の組織と労働条件に関する比較研究

ドイツの労働組合は、産業別労働組合であり、まず産業レベルで賃率が決まり、それを基準に各企業の賃率が決められてきた。これに対して、日本の会社は本工だけでなく、臨時工、社外工、今日ではパート、派遣労働者の数が増えてきており（不況のときには、これらの労働者がまず解雇される）、その中で、労働組合は本工だけを対象にした企業別労働組合であり、そこには生産現場の管理者（課長、係長など）が組合員となり、それらが組合幹部になることによって、労働組合の執行部が労務管理者的役割を担っているケースが多い。またこのような労働組合組織のあり方との関連で、日本と西側工業諸国（とくにドイツ）との購買力平価からみた賃金、労働時間などの労働条件の違いがどこからきているのか、その社会経済的背景をふまえて、検討する必要がある。

5 中小企業の構造と下請関係に関する比較研究

ドイツでも下請関係はみられるが、その割合は日本とくらべて低く、業種も限定されており、またその都度、はっきりした契約に基づいて、製品（部品）の供給がなされており、相対的自立性が強い。日本の下請分業システムは階層性を持っており、また上位の階層になるほど、それだけ親企業への専属性が強く、契約に基づく取引よりも、むしろ日常的な情報交換（援助、指導を含む）に基づく取引がなされ、親企業の支配力が強い。

6 中央政府、地方自治体の産業政策に関する比較研究

ドイツでは、これまで財政・金融政策、租税政策をとおしてのマクロ産業政策が展開されており、そこでは、独占禁止法などによる「産業組織政策」が一定の役割を演じてきたが、個別産業に対する直接的介入はあまりみられない。これに対して、日本では、これまでマクロ産業政策とともに、それをふまえて、産業再編成のための、あるいは新産業導入のための「産業構造政策」が展開され、個別産業を対象にした産業政策が、多面的にきめ細かく展開されてきた。たとえば、そこでは、輸出

関連の下請中小企業の上層育成を重点目標にした産業政策が展開されてきた。

また日本では、これまで地方自治に関して、「3割自治」ということがいわれ、中央政府の権限が非常に大きいのが、ドイツでは、連邦政府と州政府との関係がどのようになっているのか、むしろ州政府レベルの産業政策がどのように取り組まれてきたかが問題となるであろう。

7 日本とドイツの社会福祉と外国人労働者の役割に関する比較研究

日本とドイツの社会福祉水準の大きな違いはどこからくるのか。旧西ドイツはこれまで旧東ドイツとの対抗もあり、世界的にみてもかなり高い水準を維持している。たとえば、社会保障の水準の違いのひとつの例として、年金制度がある。ドイツでは、労働者・職員は64才でもって年金付退職者となり年金を受け取るが、その点、日本は明らかに劣悪な水準のもとにおかれている。すなわち、日本ではほとんどの者が55才でもって退職者となり、しかも年金受給は60才からであり、年老いてから残りの5年間、あらためて職業を探すことを強制される。結局、退職後の年金支払は、いつそう大きく開くことになる。全体としてみても、日本における社会的生産物に占める社会的給付の割合は10分の1であるが、ドイツではほぼ3分の1となっている。

また外国人労働者の問題をみると、日本では中小企業の人手不足もあって、とくに80年代後半から外国人労働者の利用がなしくず的に進んでいるが、日本とドイツの外国人労働者の問題を比較研究する上での視点をどこにおくかが問題となる。

II 企業形態に関する比較研究

日本とドイツの会社法に基づく各企業形態の法規制からみた相違に留意しながら、両国における各企業形態の設立条件およびその構成要件などについて、主要な特徴をみることにするが、ここでは、まずドイツの各企業形態の法律上の規制について、すこし詳しく紹介することにしよう。³

3 H. Kauffmann, u. a. Creifelds Rechtswörterbuch, 11. Auflage, C. H. Beck, /

株式会社 (Aktiengesellschaft) について——(1)株式会社の設立には、最低5人の発起人が定款を作成し、全株式を引き受け、最初の暫定的な監査役と初年度の会計監査人を選任し、その監査役が取締役を選任し、その取締役が設立登記を登記裁判所に申請する。(2)法定最低資本額は100,000ドイツマルクであり（株式法 Aktiengesetz, 略称 AktG 7条）、株式は額面株式のみが許され（AktG 6条）、最低額面額は50ドイツマルクであり、それ以上の場合は100ドイツマルクの整数倍額である（AktG 8条）。(3)株式会社の機関は、取締役会 (Vorstand)、監査役会 (Aufsichtsrat) および株主総会 (Hauptversammlung) であり、株主総会は最高意思決定機関であるが、実務上は監査役会と取締役（会）とが重要であり、日本とは異なり、法的には監査役会が取締役会の上位にあって、優位な位置を占めている。(4)取締役は株主である必要はないが、監査役により選任され（AktG 84条）、任期は5年で再任を妨げない（AktG 84条）。取締役の解任もまた、義務違反など重大な事由のあるとき、監査役によってなされる（AktG 84条）。取締役の員数は、定款で定めうる事項となっているが、定めがないときでも、資本金3,000,000ドイツマルク以上の場合には少なくとも2名を置かなければならず（AktG 76条）、また共同決定法などによる選出、員数などの特別の定めがある。また取締役の会社代表権については、原則として、日本とは異なり、共同して会社を代表する（AktG 78条）。(5)監査役は少なくとも3名を必要とし（AktG 95条）、それ以上の員数については3の整数倍であることを必要とし、また資本金額による制限（最高21名）が設けられている（AktG 95条）。その選出については、従業員の経営参加の種類により細かな定めがあり（AktG 96条）、原則として監査役の3分の2は株主総会により、3分の1は従業員により選任される。監査役と取締役の兼任は認められず、その任期は就任後4年後の株主総会終了までとなっている（AktG 102条）。監査役会は経営の方針を決定し、取締役の選任と一般的な監督のほか、必要な場合には、株主総会を招集し、決算書

1992, S. 28-30, S. 490-491, S. 654-655, S. 830-832, E. Klunziger, Grundzüge des Gesellschaftsrechts, 7. Auflage, Verlag Franz Vahlen München, 1991, S. 49-121, S. 141-262, S. 283-312, 柏木邦良『条解・ドイツ有限会社法』（東京布井出版, 1992年9月）参照。

類の監査などをおこなう。(6)株主総会は最高の意思決定機関であり、基本的な事項のみを決定する(AktG 119条)。総会の表決は法律や定款による特別の定めがないかぎり多数決によるが、定款の定めにより、大株主の支配的な影響を阻止するために、「上限つき議決権」を導入し、たとえば、5パーセントの持分までの議決権しか有しないとすることも可能である(AktG 133条)。

有限会社(Gesellschaft mit beschränkter Haftung)について——ドイツの有限会社は、株式会社に関する法規制が複雑煩瑣であり、また設立、維持に費用を要することから、1892年にドイツでいわば独創的に考えだされたもので、ドイツでは現在もっともよく利用されている会社形態である。(1)有限会社の設立には、1名または数名の発起人を必要とする(有限会社法 Gesetz betreffend die Gesellschaft mit beschränkter Haftung, 略称 GmbHG 1条)となっているが、そのために、発足時においても1人会社が許されている。発起人は定款を定め、少なくとも基本資本(Stammkapital)の4分の1を出資するために引受払込をし(GmbHG 7条)、法律が要求する場合には監査役を選任し、登記をおこなう。(2)法定最低基本資本は50,000ドイツマルクであり(GmbHG 5条)、その増減は定款を変更しないとできない。また基本資本は社員の、最低500ドイツマルクで、100ドイツマルクの整数倍額たるべき出資持分により構成され(GmbHG 5条)、持分の金額は社員によって異なっており、原則として譲渡可能であり(GmbHG 15条)、また1名の社員の持分は、原則としてその出資金額に関わりなく1個とされる。(3)有限会社の機関は、大規模な会社を除き、——すなわち、①鉱山業を営む会社で従業員が原則として1,000人を越える有限会社、②それ以外の従業員が常時2,000人を越える有限会社、③さらに①②以外の従業員が500人を越える有限会社の場合には、監査役(会)を置かなければならないが(GmbHG 52条)、中小規模の会社の場合には、監査役(会)を置く必要はなく——、2つの機関があればよく、1名または任意の数名の取締役と社員総会とからなる。取締役は定款の定めまたは社員総会で選任され(GmbHG 6条)、事業を遂行し、会社を対外的に代表する。取締役は当該会社の社員である必要はない。また社員総会は書留郵便で招集され(GmbHG 51条)、また持ち回りにより開催し、決議することができる。たとえばファックスによっても議決できるほどであり、株主総

会より略式化されているが、他方で、取締役の選任・監督など、株主総会以上にいろいろな活動ができる。(4)有限会社の特徴——以上の法規制からも明らかのように、有限会社は株式会社とくらべ、設立に関する規制、監督が緩やかであり、したがって単純、短時日かつ経済的に設立することができる。監査役会は一定の規模を越えない場合、選任・設置する必要はなく、社員の意思決定は必ずしも形式的に社員総会を開いてする必要はない。また会社の経理に正規の監査は必要でなく、銀行などの場合を除き、これを公告することも要求されていない。会社のあり方、とくに定款の内容の決定については大幅な自由が認められているので、株式会社と同じようなかたちにもっていくことも、中小資本投資向きの会社ないし閉鎖会的にしておくこともできる。

合名会社（Offene Handelsgesellschaft）について——合名会社は、ドイツでは有限会社についてよくみられる会社形態であり、必ずしも小規模の会社だけではない。(1)合名会社は社員間の会社契約の締結（定款の作成）と商業登記簿への設立登記によって設立されるが、そのさい、社員1名という「1人会社」はなく、逆に社員の人数制限がなく、社員は法人であってもよいとされている。(2)また社員間の関係は全く自由（契約自由）であるが、「通常の業務」に該当しない事柄については、社員総会の決議が必要であり、その決議は全員一致でなければならないとされている。(3)合名会社では、全社員が無限責任を負っており、合名会社の負った義務ないし責任については、合名会社の財産ならびに全社員の財産をもってこれを充足すべきものとされている。このようにして、合名会社では、社員が自分の財産を提供し、自ら営業に従事するため、商業活動の責任の所在が明確であり、一般に財務状態がよいとされている。

合資会社（Kommanditgesellschaft）について——合資会社と合名会社との違いは、社員の中に「無限責任社員」だけではなく、出資の限度においてのみ責任を負う「有限責任社員」がいるということだけである。またそのさい、自然人のほか法人もまた有限責任社員だけでなく、無限責任社員になることができるとされている。つまり合資会社は少なくとも1名の無限責任社員と1名の有限責任社員とが必要であり、兼任は許されないとされている。また合資会社を代表するのは無責任社員のみであり、有限社員は対外的代表権を持ちえないとされている。

有限合資会社 (GmbH & Co KG) について——有限合資会社はもともと「資本金会社」の所得に対する二重課税 (会社に対する法人税と出資者の配当所得に対する個人所得税) を避けるため、1 回限りの課税ですむ「人的会社」を有限責任の形をとりつつ実現しようとしたものであって、その狙いは二重課税負担を最小限に押さえるとともに、有限責任の特典を享受しようとするものである。(1)有限合資会社は本質的には合資会社の類型に属するが、合資会社とは異なり、その無限責任社員は有限会社であり、また多くの場合、有限責任社員はその有限会社の社員 (出資者) である自然人がなっている点に特色がある。(2)有限合資会社の業務執行は、無限責任社員である有限会社ということになるが、実際にはその有限会社の取締役によっておこなわれる。そのために有限合資会社と有限会社との間に利害の対立が生じ、業務執行の行為がいわゆる「双方代理の禁止 (ドイツ民法181条)」に該当することがある。(3)有限合資会社の代表権は無限責任である有限会社にあるが、そのさい、債権者に対する責任の引当となる資産は、合資会社の会社財産と無限責任社員である有限会社の財産の両者に限定され、有限会社の社員や取締役に對しては責任を追求することができない。(4)なお有限合資会社の無限責任社員が単純に有限会社ではなく、別の有限合資会社である場合がある。

以上の考察によって、ドイツの会社法による各企業形態の設立条件や機関の構成、その運営などについて、主要特徴を明らかにしてきたが、つぎに日本の会社法による各企業形態のそれぞれの特徴をふまえ、ドイツとの対比において、法規制の相違点やそれに基づく各企業形態の具体的なあらわれ方の違いをみることにしよう。

1 企業形態別にみた会社数とその規定要因

まずドイツでは、株式会社も有限会社もその資本金や基本資本の最低額が定められており、一定の規模以上の会社はいずれも労働者の参加による共同決定を受け入れなければならないと、とくに株式会社の場合には、設立そのものが容易ではなく、その運営の規制も厳格である。そのため、株式会

第1表 日本とドイツの組織別にみた会社数

会社組織 別区分	ドイツ ⁽¹⁾			会社組織 別区分	日本 ⁽²⁾		
	1987年 5月25日	1989年 12月31日	1992年 12月31日		1987年	1990年	1992年
合名会社	22,081	—	—	合名会社	6,758	6,817	7,646
合資会社 または有 限合資会 社	79,820	—	—	合資会社	31,589	29,520	28,256
有限会社	219,665	401,687	549,659	有限会社	789,316	903,236	1,119,071
株式会社 または株 式合資会 社	2,780	2,508	3,219	株式会社	945,356	1,009,817	1,115,125
登録済み 協同組合	7,022	—	—	その他	10,415	12,636	21,274
その他の 私法上の 企業	4,193	—	—				
公法上の 社団、施 設、財団 の企業	3,093	—	—				
個人企業	1,759,192	—	—				
合 計	2,097,851	—	—	合 計	1,783,434	1,962,026	2,291,375

- (出所) (1) Statistisches Jahrbuch 1990, S. 120-121, S. 125, 1994, S. 138 より。
1992年は旧東ドイツを含む。
(2) 国税庁『税務統計からみた法人企業の実態』1988年12月, 12ページ,
1993年12月, 12ページより。

社の数は限定されており、また資本規模別にみても、資本が小さくなるにつれて会社数も少なくなっている。しかし、有限会社の場合は、その数も株式会社数の160倍を上回っており（1989年12月）、かなり規模の大きい有限会社もみられるが、その全体をみると、平均資本額は株式会社のそれを大

きく下回っており、——たとえば1989年12月でみると、株式会社1社当たりの資本金は5,430万ドイツマルクであり、有限会社は45万ドイツとなっており（『ドイツ統計年鑑1990年』参照）——、資本規模別構成をみても、ピラミッド型になっている。

これに対して、日本では1990年まで株式会社の資本金に関して最低資本金制度はなく、——つまり、1990年の商法改正によって、はじめて株式会社を設立するには最低1,000万円の資本金がなければならないとされ、有限会社の最低基本資本もまた300万円に引き上げられた——、また株式会社の多くは、資本市場での資金調達のためではなく、また日本では労働者の参加による共同決定もなく、株式会社の設立、運営が容易であり、またとくに節税目的もあって、——すなわち、配当所得の一定割合を所得税額から控除する配当控除制度や法人税における受取配当金の益金不算入の制度などがあり——、株式会社の数がドイツとは比較にならないほど多数にのぼっている。つまり、日本では1990

第2表 日本とドイツの上場株式会社数

年 度	ドイツ ⁽¹⁾	日本 ⁽²⁾
1980	459	1,729
1981	456	1,745
1982	450	1,769
1983	442	1,789
1984	449	1,802
1985	451	1,829
1986	467	1,866
1987	474	1,912
1988	465	1,967
1989	486	2,019
1990	501	2,071
1991	519	2,107
1992	521	2,118
1993	522	2,155

(出所) (1) Wirtschaft und Statistik 1/1944, S. 48

(2) 東京証券取引所『東証要覧 (FACT BOOK)』
1986年42ページ, 1994年60ページより。

年まで、株式会社数が有限会社を上回っており、とくに小規模株式会社が多く、資本規模別構成をみても極端なピラミッド型になっている。（国税庁『税務統計からみた法人企業の実態』1991年12月号参照）。

しかし、上場会社をみると、上場基準——上場株式数、株式の分布状況、株主資本の額（10億円以上）、利益配当などについての基準——をみたしうる会社は少なく、第2表にみるごとく、たとえば1990年についてみると、2,000社をすこし上回る程度であり、全株式会社数のほぼ50分の1を占めるにすぎない。これに対して、ドイツの上場会社数は全株式会社数の5分の1程度になっている。

2 法形式からみた企業形態のあり方

日本とドイツの会社の法形式をみると、ドイツでは、社団法人としての会社（株式会社、有限会社、株式合資会社）と基本的には民法上の組合に属する会社（合名会社、合資会社）とに大別されており、企業による会社の法形式の選択をみてもバラエティにとんでいる。因みに1988年の付加価値別にみた旧西ドイツの100大会社の中で、株式会社は67パーセントを占めているが、その他の法形式をとる大会社がそれなりの比率を占めている（第3表参照）。

これに対して、日本では、資本金会社も人的会社もいずれも社団法人であり、企業は税法上、法人として同じ課税をされることになっており、あえて無限責任の会社形式を選択する必要はない。それに有限会社だけでなく、株式会社の設立も極めて容易であり、株式会社と有限会社が圧倒的比重を占めており、とくに大会社をみると、株式会社がいずれも最上位を占めている。

第3表 付加価値別にみたドイツ100大企業の組織別企業数

会社組織別区分	企業数	
	1988	1986
個人企業	0	0
株式会社	67	67
株式合資会社	3	3
有限会社	16	18
合名会社	2	2
合資会社	7	7
有限合資会社	0	0
その他(財団, 公法的機関, 分類不能)	5	3
	100	100

(出所) Monopolkommission, Hauptgutachten 1988/89, Wettbewerbspolitik vor neuen Herausforderungen, 1990, S. 195.

3 無記名株式制度と金融機関の役割

またドイツでは、伝統的に無記名株式が支配的であり、法規制の上でも無記名株式が原則とされているが、日本では、無記名株式の発行例はほとんどなく、1990年の商法改正によって、無記名株式制度が廃止され、株式といえば、記名株式のことになっている。

つまり、ドイツでは無記名株式が金融機関に寄託され、金融機関は株主からの委任に基づいて、無記名株式の議決権を代理行使することができるようになっている。一般に株主は金融機関に対して、自己の寄託株式のすべてについて、議決権行使の権限を与えるが(包括委任状)、それはいわゆる「隠れた代理」のやり方が株主のもっとも欲する無名性の要求に応える

からである⁴。他方、ドイツの主要銀行はこの寄託議決権の代理行使でもって、伝統的に主要会社の株主総会を支配し、みずからの代表を監査役会に送り込んできている。

4 取締役（会）に対する法規制とその運用

ドイツでは、監査役員の員数は厳密に規定されているが、取締役については、1名以上おればよく、資本金300万ドイツマルク以上の会社においては、最低員数（2名）が決められているだけであり、取締役は共同で会社を代表することになっている。

日本では、株主総会で選任された取締役は、全員で取締役会を構成し、その代表たる代表取締役が会社を代表している。取締役の員数は3名以上となっており、任期は最高2年となっているが、企業規模が大きくなるにつれて取締役の数も増え、大会社では40名から50名にも達するようになり、取締役会の無機能化が進み、代表取締役を中心にした最高経営者層を構成員とする常務会が慣行として設けられるようになっている。この常務会が具体的な執行の面でいえば、ドイツの取締役会（10名を越えることはない）と対比されるといえる。なおこの問題との関連で付言しておきたいことは、ドイツでも、公開会社（Publikumsgesellschaft）にあっては、取締役が実際に監査役会の構成を決めており、監査役会に対して優位を占めているといわれている。しかし、その場合にも、ドイツでは、監査役会の監督機能がそのことによって排除されるのではなく、経営がうまくいかなかったときにこそ、取締役に対する監督機能がむしろ活発になるといえる⁵。

4 H. ヴェルディンガー、河本一郎編『ドイツと日本の会社法』（商事法務研究会、1969年2月）86-88ページ参照。

5 同書、60ページ参照。

Ⅲ 会社組織と役員構成に関する比較研究

ドイツの会社法における監査役会と共同決定に関する法規制は、長い歴史の中で形成されてきたものであり、ドイツ独自の性格を持っており、日本の会社法にはそのような法規制はみられない。ここでは、ドイツの監査役会と共同決定について、すこし詳しく紹介するとともに、それとの対比において、日本ではどのような対応がなされ、またそこからどのような問題がおこってくるかをみることにしよう。

1 監査役会と共同決定のドイツ的特徴とその展開

ドイツにおける企業上の共同決定は監査役会における共同決定であるが、監査役会の権限とその機能は、共同決定の問題とは全く独立して発展してきた。監査役会は株主総会が本来持っていたあらゆる権限に関して、株主が多くなるにつれ、その権限の行使がむづかしくなる中で、いわば株主の委員会として、株主総会にかわってその重責を担うために生まれてきたものであり、1884年と1937年の二つの大きなドイツ株式法の改革において確立されたものである。監査役会の法律上の最小の任務は取締役の監督であったのが、その後、定款でもって多くの権限が与えられ、一定の準則——(1)取締役の選任・解任とその報酬の確定、(2)計算書類の監査と承認、(3)個々の重要な取引についての同意に関する規定——が形成されてくることになる。⁶

他方、共同決定をめぐる闘争の歴史もまた古く、19世紀前半にまでさかのぼることができるが、——マルクスのストライキと労働組合運動の思想やラッサールの共同体思想など——、その後、ワイマール共和国の成立後、1920

6 M. ルッター、木内宜彦編『日独会社法の展開』（中央大学出版部、1988年3月）138-139ページ参照。

年という早い時期に、経営協議会法による従業員の事業所レベルにおける共働だけでなく、事業所レベルを越える共同決定がみられたことの意義は大きいといえる（しかし、その成果も1933年にナチスによって廃止されることになる）。そして、第2次大戦後の占領下の旧西ドイツの労働組合は、それをより改良したかたちで継承しようとして、1951年のモンタン共同決定法の成立をみることになるのである。⁷

そこで、以下、今日に至るまでの共同決定への取り組みとその仕組みをみると、⁸ つぎのようになる。

A 企業レベルの共同決定

- (1) 1951年モンタン共同決定法（Montanmitbestimmungsgesetz von 1951）——従業員1,000人以上の株式会社または有限会社である鉱山と鉄鋼企業の監査役会について、労資同数プラス中立1名の構成が義務づけられた。この法律はさらに1956年の同法補充法によって、それらの会社を支配する企業にも適用されることになった。
- (2) 1952年経営組織法（Betriebsverfassungsgesetz von 1952）——従業員500人以上の株式会社、株式合資会社、有限会社などについて、監査役会構成員中3名に1名は従業員代表であることが義務づけられた。
- (3) 1976年共同決定法（Mitbestimmungsgesetz von 1976）——従業員2,000人以上の株式会社、株式合資会社、有限会社などの監査役会は、それぞれ同数の持分所有者と従業員の代表によって構成され、当該会社の経営陣の中に1名の労働重役が任命されなければならないとされた。この法律によって、有限会社の場合、業務執行者の選任と解任は、もはや社員の権限ではなく、共同決定される監査役会に属するこ

7 同書、131-132ページ参照。

8 S. Bartscher, P. Bomke, Einführung in die Unternehmungspolitik, Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart, 1993, S. 32-39, E. Klunzinger, a. a. O., S. 163.

第4表 従業員共同決定一覽表

共同決定の種類	適用対象の法形式	最少従業員数	監査役構成員数	従業員代表者数	対象企業の従業員数	労働組合代表者数	それ以外の監査役
共同決定法 (1976年)	株式会社, 株式会社合資会社, 有限会社, 鉱業法上の労働組合, 登録済み協同組合	2,000	従業員1万人まで; 12 1万人~2万人; 16 2万人以上; 20	6 8 10	4 6 7	2 2 3	
モンタンの共同決定法 (1951年)	モンタン産業の株式会社, 有限会社, 鉱業法上の労働組合	1,000	11	4	2	2	持分所有者と従業員の側からそれぞれ1名, それ以外に持分所有者と従業員のそれぞれ3名の同意のもとに監査役の提案によって株主総会で選ばれる最後の1名
共同決定補充法 (1956年)	モンタン共同決定法の適用企業を機能関係に基づいて支配している株式会社, 有限会社, 鉱業法上の労働組合		15	7	4 (コンツェルン企業)	3	¹ (モンタン共同決定法のように中立的立場の人)
経営組織法第76条, 77条 (1952年)	株式会社, 株式会社合資会社, 有限会社, 鉱業法上の労働組合, 相互保険会社, 登録済み協同組合	500	最少; 3 資本金300万DMまで; 9 300万DM以上; 15 2,000万DM以上; 21	1/3	従業員監査役の数にもとづき, 監査役1名のときは1名, 2名およびそれ以上のときは2名を対象企業の従業員から選出すること		

(出所) E. Klunzinger, Grundzüge des Gesellschaftsrechts, Verlag Franz Varlen München, 1991, S. 163

とになった。

B 事業所レベルの共同決定

(1) 1972年経営組織法 (Betriebsverfassungsgesetz von 1972) — 従業員5人以上のすべての事業所に従業員代表のみによって構成される経営協議会を設け、使用者の決定がその協議会の同意を得るようにした。

(2) 1989年管理職員利益代表者委員会法 (Sprecherausschußgesetz von 1989) — 最低10人以上の管理職員を持つすべての事業所に、職員グループ（たとえば、自然科学者、エンジニア、商事担当者など）のための独立の利益代表機関を設け、職員グループの意見を反映させるようにした。

そこで、つぎに、上記のまとめとして、とくに企業レベルの共同決定法に基づく監査役会の仕組みをみると、第4表のようになる。

2 監査役制度の日本的あり方と1993年商法改正

ドイツ企業における監査役会の位置とその役割および監査役会への労働者の参加による共同決定は、ドイツ法が長い伝統の中で作りあげてきたものであり、ドイツ法の「発明品」ともいうべき独自の性格を持っている。これに対して、アメリカの会社法や第2次大戦後その強い影響を受けた日本の会社法では、取締役の選任・解任権を持った監査役会はみられず、ましてやそこでの労働者との共同決定はみられない。しかし、その中にあって、アメリカの場合には、取締役会に占める外部取締役の比率が高く、そのことが、必要なとき、最高経営者層に対する監督的役割を果たしてきたといえる。これに対して、日本の会社では、一般に取締役会に占める外部取締役の比率は極めて低く、その意味では、十分なチェック機能を果たしてきたとはいえない。

つまり、日本では1950年の商法改正で、株主総会の権限を大幅に縮小

し、取締役の権限を拡大し、監査役の権限を会計監査に限定したが、1974年の商法改正で、取締役の業務執行に対する監査権限をふたたび監査役に加え、1981年の商法改正では、監査役の監査機能をさらに強化するため、大会社にあっては、監査役を2名以上おき、そのうち少なくとも1名は常勤でなければならないとした。しかし、株式会社をめぐるさまざまな不正行為がその後も発覚し、社会問題化する中で、監査制度はそれを未然に防止することはできなかった。

つまり、日本の会社では、監査役が社内から選任されるという慣行が一般化している。監査役は取締役と同様、株主総会で選任されるが、その議案を提出するのは代表取締役であって、結局、代表取締役によって社内から選任された監査役は、その立場上、会社(取締役会)の不正を正すことができないような仕組みになっている。

またこうした中で、日米構造問題協議においても、アメリカから会社法の改正に関して、さまざまな要求——たとえば、社外取締役から構成される監査委員会の設置や株式の持ち合いを解消させるための自己株式取得・保有の緩和など——がだされ、それを受けて、監査役の機能をいっそう強化するために、1993年の商法改正をみることになったのである。

すなわち、この改正では、「株主代表訴訟」や「株主の帳簿閲覧権」について、その要件を緩和することにより、監督是正機能を強化するとともに、監査役制度についても、任期を2年から3年へと延長し、商法特例法上の「大会社」においては、監査役の員数を2人以上から3人以上おくこととし、しかもそのうちの1人以上は、いわゆる「社外監査役」でなければならないこととされた。そしてさらに、監査役全員で組織する監査役会の設置が義務づけられた。

9 河本一郎他『日本の会社法(新版)』(商事法務研究会, 1994年4月), 38-44ページ参照。

3 共同決定の本来の意味とその制度的実現をめざして

最後に、労働者参加と会社組織の問題にすこしふれておくと、日本でも、公共企業や金融機関に共同決定制度を導入すべきであるという意見がみられる。この場合、ドイツにおける共同決定の実際の機能をみると、そこでは、企業の基本政策の決定に労働者の影響力を行使するという労働者参加の本来の目的を実現するには至ってないということが問題となる。ことに日本では、企業内労働組合や労働戦線の不統一、終身雇用制の崩壊と年功序列にかわる能力主義、不安定就業者の増大など、それらの諸要因の作用のもとで、ドイツの労働者とくらべてみても、その労働・生活状態は悪化してきており、福祉の問題をみても、はるかに劣悪な条件のもとにおかれている。労働者参加を問題にするとき、本来の思想的意味を持つものとたんに労資協調の手段に利用されているにすぎないものがあるが、前者の立場に立つなら、なによりもまず労働者を取りまく諸条件の改善に向けて、それとの不可分の関係において、そこから共同決定の問題も取り上げていくという姿勢が重要になってくるであろう。

またドイツ法との対比において、立法上の問題をみると、たとえば、日本の労働組合法（2条）では、会社の役員は労働組合に参加することはできないとされており、労働者代表が監査役または取締役になるには組員であることをやめなければならないし、また商法（276条）では、会社または子会社の使用人は監査役になれないと定められており、それゆえ、従業員であり、労働組合幹部である者は監査役になれないとされている¹⁰。

しかし、ここで基本的に問題にしていることは、現実¹¹に生きている人間の期待に基礎をおいて出発すること、そこに「人間の尊厳」、「民主主義」の実現とともに、労働と資本の「社会的結合体としての企業」への期待と

10 同書、51—52ページ参照。

11 M. ルッター、木内宜彦編、前掲書、144ページ。

して、そのあるべき姿をもとめ、またそれにいかに応えていくか、その筋道を明らかにし、その制度的実現を目指すことが要請されているということである。

Ⅳ コンツェルン構造に関する比較研究

日本とドイツのコンツェルン構造の比較にさいしては、第2次大戦後の財閥解体から今日に至るまでの両国におけるコンツェルン形成に関して、それぞれの主要特徴を簡単にスケッチしたが、ここでは、とりあえずその要旨を紹介することから始めよう。

1 財閥解体と戦後コンツェルンの新たな展開

戦前の日本の財閥は、財閥家族が持ち株会社である本社の株式を所有し、その本社が銀行や商社、それにいろいろな事業会社の株式を所有することによって支配していた。しかもそれらの会社の株式は、一般に広く公開されておらず、またそれだけに本社の支配力が強く、極めて閉鎖的な、家父長的なコンツェルン構造を持っていた。そして戦後の財閥解体は、それらの財閥家族の株式が市場に売り出され、本社は解体され、いくつもの大きな商社や事業会社が解体された。

ドイツでも軍需コンツェルンを中心に大コンツェルンの解体がおこなわれたが、そこでは、同族あるいは個人の大株主の持ち分は解体の対象にはされなかった。ドイツでは、旧ソ連・東ドイツとの対抗上、マーシャル・プランの導入も早く、とくにアメリカの援助をてこに、解体された産業コンツェルンは次第に復活・強化され、その中で、大株主の力も強まった。またドイツでは、3大銀行をはじめ金融機関の事業会社に対する影響力が強く、そのために3大銀行は解体の対象にされたが、解体後の銀行も次第

に復活・強化され、その支配力を強めた。これに対して、日本の銀行は、ドイツのように証券発行業務などの機能を持ったユニバーサル・バンクではなく、またその独占的支配力もドイツほどには強くなかったため、解体の対象から免れた。

また日本では、財閥解体の中で、持ち株会社が禁止され、自己株式の取得・保有が認められなくなったので、その後、銀行（および信託銀行、保険）を中心に、融資関係だけではなく、商社とか事業会社の間で、相互に株式を持ち合い、また相互に系列取引（優先的取引や互惠取引）をおこなうところの6つの大企業集団（三井、三菱、住友、芙蓉、一動、三和）を形成するに至った。しかも、これらの企業集団を構成する個々の会社にあつては、いずれも集団内の役員派遣がいくらかみられるものの、欧米とは異なり、内部取締役の占める比率が極めて高く、各企業集団の重要事項に関する内部調整は、各集団ともその集団の主要会社の社長でもって構成される「社長会」が大きな役割を果たした。このようにして、日本の企業集団は、各集団とも銀行（および信託銀行、保険）を中心に、商社や証券会社を持ち、それぞれの事業分野に広く手をひろげ、いわゆる「ワンセット主義」といわれるコンツェルン構造を持つに至ったのである。

その後の企業集団の動きをみると、各事業会社の経営者は、相互持ち合いの株主（法人）の意向に短期的に左右されることなく、安定配当主義（低配当性向）と低労働分配率のもとで、メインバンクの成長重視の金利規制に支えられ、市場占有率（シェア）重視の中長期的展望を持った設備投資に重点をおいた経営を進めてきたといえる。しかし、それも1990年代の初めまでのことであつて、今日の状況を見ると、バブルの崩壊とともに、株式の相互持ち合いも崩れだし、不況の深化と円高のもとで、「日本的経営」の見直しが迫られている。

2 コンツェルン形成の規定要因と持ち株会社

日本とドイツのコンツェルン形成について、つぎに法規制をめぐる主要論点を取り上げることにしよう。まずドイツでは、持ち株会社を中心に、それを軸にしてコンツェルンが形成されている。たとえば、ダイムラー・ベンツ・コンツェルンをみると、持ち株会社（純粋持ち株会社）であるダイムラー・ベンツ株式会社の持ち株支配のもとに、メルセデス・ベンツ（乗用車、トラック・バス）、AEG（オートメーション、電気製品、マイクロエレクトロニクス）、ドイツ・エアロスペース（航空機、宇宙システム、防衛システム）、ダイムラー・ベンツ・インターサービス、略してデビス（ソフト・ウェア、金融、保険、貿易）の4大コンツェルン会社が組織されており、その持ち株はそれぞれ100パーセント、80.2パーセント、85.3パーセント、100パーセントとなっており（1992年）、そのもとで各コンツェルン会社がまたそれぞれ数多くの会社を持ち株支配のもとにしている。またダイムラー・ベンツ株式会社の監査役は21名となっており、その半分は資本側からドイツ銀行、ドレスナー銀行、コメルツ銀行および関連会社の代表が選ばれ、残りの半分は労働側から選ばれ、あとの中立1名は実質的に資本側を代表しているといえる。また取締役は9名となっており、その大部分が4大コンツェルン会社の代表からなっており、取締役社長のE. ロイターはメルセデス・ベンツの監査役でもある。

またドイツでは、このようなコンツェルン形式は、種々の税法上の利点によって優遇されている。たとえば、いわゆる税法上の「機関関係（Organschaft）」は、法人である会社が他の会社によって支配され、たんなる事業部門を形成しているにすぎず、支配会社はその会社の利益の全部を引き取る場合、支配会社についてのみ利益の課税がおこなわれ、また支配会社に損失があり、被支配会社の利益を引き取る場合には、利益と損失の相殺がおこなわれ、また支配会社に利益があり、被支配会社の損失を引き取る

場合には、その損失が支配会社の被課税利益を減少させるというものである。また税法上の「持ち株減税特恵（Schachtelprivileg）」は、ある会社が他の会社の株式を保有している場合、その被参加会社の財産が増加すれば、その株式の価値も上り、2つの会社のいずれにおいても財産の増加に対する課税をみることになるが、そのさい参加会社の株式が被参加会社の資本の一定比率を占めておれば、財産の増加については、被参加会社だけに課税がなされ、参加会社は課税を免れるというものである。¹²

またドイツでは、結合企業法といわれる一連の法規制が整備されている。結合企業とは、過半数参加会社、従属・支配企業、コンツェルン企業、相互参加企業および企業契約の契約当事者などを指すが、それぞれの結合企業の結合関係について、詳しく法規制がなされている。ことに企業契約には支配契約、利益供与契約、利益共同関係、部分利益供与契約、賃貸借契約、経営委任契約などの諸契約があるが、その概念、適用範囲、責任、債権者保護などの問題が法的にも取り上げられ、整備されている。

またさらに、ドイツの競争制限禁止法（Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen）をみると、日本の独占禁止法とくらべて、かなり緩やかであり、日本でも抜け道は多いが、とくにコンツェルンの形式に関していえば、たとえば、持ち株会社の禁止とか株式の取得・保有の制限とかにみられるように、日本では戦後の制約が今日まで続いている。

ただ最近の動きをみると、こうした中であって、日本でも独占禁止法第9条の、いわゆる「純粋持ち株会社」の禁止規定の見直しが、政府の「規制緩和推進5カ年計画」（1995年3月）の中に盛り込まれるようになり、大企業の間では、持ち株会社の解禁要求が日増しに強まってきている。またそこでは、持ち株会社の場合、子会社の株式が主要な資産となるため、株式保有規制を緩和ないし撤廃しないと、大企業にとって実際の成果を期待

12 H. ヴェルディンガー、河本一郎編、前掲書、251-253ページ参照。

することはむつかしく、そのために株式保有規制の問題がセットで取り上げられると思われる。また持ち株会社のもとに、それまでの事業部門を子会社化するとき、大企業にとっては各事業部門の損益を相殺して課税額を低く抑えることができたように、子会社間の損益を通算して課税する「連結納税制度」を導入することが必要になってくるであろうし、その意味では、持ち株会社の解禁問題は、税制など企業法制全体の見直しへと発展する可能性をはらんでいるといえる。

3 日本の下請分業システムとベンツの下請・外注関係

日本とドイツのコンツェルン形成に関して、最後に、コンツェルン会社の下請・外注関係をみるため、両国の自動車産業を取り上げ、とくに日本の自動車産業については、いわゆるカンバン方式の仕組みと最近の自動車不況の状況を詳しく報告した。その要旨の一部を紹介すると、以下のようになる。

すなわち、日本ではとくに加工組立産業の場合、親企業を頂点に、幾重もの階層をもったピラミッド型の下請分業システムができあがっている。多数の部品を組み立てる日本の完成品工場（親企業）は、欧米とは異なり、自分の工場で製造する部品が少なく、その大部分を外部的下請工場から仕入れており、その比率は75パーセントから80パーセント（欧米では、せいぜい50パーセントから60パーセント）に達している（1985年）。たとえば、1980年代前半において、GMが直接に取引関係を結んでいる外注工場数は12,500工場であり、フォードは7,800工場となっているが、『工場管理』1982年7月号）、トヨタ、日産の場合は、それぞれ223工場（「協豊会」加盟企業数）と163工場（「宝会」、晶栄会加盟企業数）となっている。今日のトヨタは、その1次下請工場（「協豊会」加盟企業数）が231社を数え、その傘下にある2次下請工場が約4,000社、さらにその下にある3次下請工場が30,000社以上にもおよんでいる（『朝日新聞』1992年1月22日付）。

一般に、中小企業（製造業）の総数の中に占める下請中小企業の企業数の比率は、一般機械84.2パーセント、電気機械85.3パーセント、輸送用機械87.9パーセント、精密機械80.9パーセントとなっており、製造業全体では65.5パーセントとなっている（1987年度『中小企業白書』）。

また日本と旧西ドイツの企業規模別賃金格差をみると、日本では、従業員1,000人以上の企業の賃金を100とするとき、1～3人は16.3、4～29人は51.9、30～49人は59.0、50～99人は60.9、100～199人は65.9、200～299人は72.5、300～499人は80.6、500～999人は86.0となっている（『工業統計表、産業編、昭和59年度版』）。これに対して、旧西ドイツでは、従業員1,000人以上の企業の賃金を100とするとき、10～49人は80.0、50～99人は80.9、100～199人は81.6、200～499人は83.4、500～999人は86.8となっている（『BRD 統計年表1984年』）。この賃金格差が日本の大企業（親企業）の国際競争力の秘密となっている。

ところで、カンバン（JIT）方式は、トヨタが考えた下請管理方式であるが、それは最終の組み立てラインの生産計画に基づいて、必要な部品が、必要なときに、必要な量だけラインサイドにぴたりと到着するようにしている。そのためには、自社内の生産工程だけでなく、部品メーカーの生産工程の生産活動をも「同期化」させねばならず、そのための情報手段としてカンバン（発注・納品書）が運用されているということである。したがって、トヨタは基本的に無在庫経営となる。

しかし、日本の完成車メーカーは今回の不況の中で、1992年には、いずれも減産計画を打ち出し、下請企業に対する発注の削減、下請の打ち切り、加工単価の大幅な切り下げだけでなく、モデル・チェンジ周期の延長、車種や部品種類の削減、完成車メーカー同士の部品の共通化などによって、いっそうのコスト・ダウンをはかろうとしている。ことに最近では、トヨタの生産現場の従業員の離職率は年間20パーセントから30パーセントに達しており、とくに若年労働者のトヨタ離れが進んでいる。こうした中で、トヨタは1980年代の末に、バブル資金を使って、かつての労働力供給源であった九州や北海道、東北などに福利厚生施設をとくに考慮に入れたとされる「働きやすい」新鋭工場を建設しており、そのことがまた今日では、過剰な供給力を生み出し、過大な減価償却負担となって経営を圧迫している。

以上のことは、トヨタだけのことではない。他の自動車会社の場合には、いっそ

うきびしい条件のもとにある。そのため、1992年末には、イズズと本田技研との間で、1993年初めには、日産とマツダとの間で、乗用車や商用車の得意の車種を相互に供給しあうことによって、不採算車種を切り捨てるというグループの枠組みを越えた完成車メーカー同士の本格的な相互補完協定が結ばれ、完成車メーカー（11社）の間で、これからサバイバルをかけたいっそう激しい競争と再編成がおころうとしている。ことに日産は主力工場のひとつである座間工場を閉鎖し、8,000人の従業員を削減するという合理化4カ年計画を発表しているが、アメリカ型の本格的なリストラクチャリングが日本の自動車産業でも始まるであろうし、とくに円高が進む中で、国外の生産拠点をいっそう強化する方向に向けての再編成が打ち出されてくるものと思われる。

これに対して、ドイツでは、とくにメルセデス・ベンツを取り上げ、いわゆるリーン生産方式への組み替えがどのように取り組まれているか、メルセデス・ベンツの工場見学と本社でのききとり調査をふまえ、ベンツに対する調査項目を示しながら、日本の自動車生産との対比において、若干の問題提起をおこなった。ここでは、とりあえずベンツに対する調査項目をかかげておくことにしよう。

Fragenkatalog Mercedes Benz, Juli 1993

1. Wieviele Endmontagewerke hat Mercedes Benz neben dem Werk Sindelfingen?
- 2a. Welche sind im einzelnen die wichtigsten Einzelteile, die von Mercedes Benz in den eigenen Werken hergestellt werden?
- 2b. In welchen Werken werden diese hergestellt?
- 2c. Wie groß ist der Anteil dieser Einzelteile an der Gesamtheit aller Teile?
- 2d. Wie hoch ist die Lagerhaltung?

- 3a. Welche sind im einzelnen die von Zuliefererfirmen eingekauften Teile?
- 3b. Von welchen Zuliefererbetrieben werden diese im einzelnen beschafft?
- 3c. Wie hoch ist der Anteil der Zulieferer an der Gesamtproduktion?
- 4a. Welche Art von Verträgen werden mit Zuliefererbetrieben abgeschlossen?
- 4b. Was passiert bei der Lieferung von Waren mit schlechter Qualität und bei Überschreiten der Lieferfristen?
- 5a. Bei Mercedes Benz soll ein System bestehen, nach dem mit mehreren kleinen Firmen als Kollektiv ein Liefervertrag für bestimmte Teile abgeschlossen wird. Die Firmen handeln also in Ihren Beziehungen mit Mercedes Benz als eine Einheit, so daß Mercedes Benz nur mit einer Instanz und nicht mit mehreren Firmen zu tun hat. Wieviele dieser Beziehungen zu solchen Zuliefererunternehmensgruppen unterhält Mercedes Benz (Struktur des Zulieferersystems)?
- 5b. Können Sie für das oben beschriebene Zuliefererverhältnis ein konkretes Beispiel aufzeigen?
- 6a. Die Produktionsstätten von Mercedes Benz werden angeblich in einzelne Zentren oder Gruppen aufgeteilt, deren Ergebnis und Produktivität mit dem potentieller Konkurrenten verglichen wird. Wieviele dieser Gruppen gibt es innerhalb der Produktionsstätten von Mercedes Benz?
- 6b. Welche sind die Kriterien für die Bildung solcher Zentren oder Gruppen?

- 6c. Welche Maßnahmen werden getroffen, wenn der allgemeine Marktpreis niedriger oder die Qualität des Marktes besser ist als das von dem entsprechenden Zentrum erzielte Ergebnis?
7. Mercedes Benz soll eine japanische Produktionsmethode, nämlich die Montage in kleinen Gruppen eingeführt haben. Können Sie dafür ein konkretes Beispiel nennen?
8. In der beiliegenden Tabelle A finden Sie einen Vergleich von Automatisierungsgrad und Produktionssteuerung der Fabriken von Ford und Toyota. Können Sie bitte in die leere Spalte die entsprechenden Angaben für Mercedes Benz eintragen.
- 9a. Der Konzern Daimler Benz setzt sich im wesentlichen aus vier Firmen, nämlich Mercedes Benz, AEG, Deutsche Aerospace und Debis zusammen. Können Sie konkret die Vorteile dieser Konzernbildung aufzeigen (z. B. bei Produktentwicklung, Informationsaustausch und Ausbildung)?
- 9b. Ferner soll vor 2 bis 3 Jahren ein Prospekt über den Konzernaufbau von Daimler Benz gedruckt worden sein. Könnten Sie mir diesen bitte zusenden.
10. Welche sind die Besonderheiten von Mercedes Benz gegenüber VW und BMW?

参考のために、上記の調査項目を日本文で示すと、つぎのようになる。

1. メルセデス・ベンツはジンデルフィングゲン工場以外に最終組み立て工場をいくつ持っているか。とくに国外での最終組み立て工場の数と生産台数の推移を示してもらいたい。
2. 自分の工場で生産している主な部品の名前とそれがどこで生産されているか、また自分の工場で生産されている部品は、全部品の中で、どのくらい

Table A. Die Charakteristika von Ford- und Toyota-spezifischen Managementtechniken

Prozesse/Beziehungen zwischen Firmen	Ford	Toyota	Mercedes Benz
Fertigungsprozesse → Pressprozeß → Austauschzeit für Metallschablonen → Schweißprozeß → Lackierprozeß → Montageprozeß Einzelteile Lagerhaltungsniveau → Stillstandszeiten → Arbeitsform	Massenproduktion einige Stunden durch Arbeiter durch Arbeiter hoher Anteil an Eigenproduktion Vorräte für einige Monate keine nur Sondertätigkeiten	Produktion vieler Teile in mittelgroßen Mengen einige Minuten automatisch teilweise automatisiert niedriger Anteil an Eigenproduktion. Vorräte für einige Stunden möglich alle beteiligen sich an den Tätigkeiten eines Bereichs (Multifunktionsprozesse, Förderung von Arbeitseinsparungen)	→ → → → → → → →
Beziehung zu Zuliefererbetrieben → Produktionsprozeß → Produktentwicklung	Unabhängigkeit selbständige Produktion selbständige Entwicklung	Unterstützung, Führung, Informationsübermittlung zeitliche Abstimmung der Produktion Kooperation bei der Produktentwicklung	→ →
Qualitätskontrolle	Fehlerbeseitigung durch Prüfprozesse	Beseitigung fehlerhafter Teile vor dem Einsatz in den Produktionsprozeß	→
Maschineninstandhaltung	Einstellung von Wartungspersonal	Wartungs- und Ausbesserungsarbeiten durch das reguläre Personal, Zusammenarbeit mit Wartungspersonal	→
Ausbildung der Arbeiter Qualitätsverbesserungsmechanismus Gewerkschaftsbewegung	keine, feste Berufssparten keiner keine Mitarbeit bei der Effektivitätserhöhung	betriebseigene Ausbildung an verschiedenen Arbeitsplätzen gefördert durch Selbstkontrollsystem einzelner Teams Mitarbeit bei der Produktivitätserhöhung	→ → →
grundlegende Ideen	Massenproduktion Minimierung der Betriebskosten	Produktion vieler Teile in mittelgroßen Mengen Qualitätsverbesserung, Diversifizierung der Produktketten Minimierung der Betriebskosten	→

- 割合を占めているか、また在庫比率はどれくらいか。
- 3 外部から購入している主な部品の名前とそれがどこの工場から購入されているか、またそれらの部品は、どれくらいの割合を占めているか。
 - 4 外部から部品を購入するさい、どのような契約が結ばれているか、また品質が悪かったり、納期がおくれたときはどうするか。
 - 5 メルセデス・ベンツでは、ある会社がいくつもの小さな会社をまとめて、そこから「ユニット製品」のようなかたちで、部品を購入するようになってきているが、そのような関係はどの程度みられるか、具体例をひとつ示されたい。
 - 6 メルセデス・ベンツの工場内で、いくつものセンター（グループ）をつくり、市場と競争させているようであるが、そのようなセンターはどれくらいあるか、またその基準は何か、また一般の市場価格のほうが安くて、品質がよければどうするか。
 - 7 日本の「小集団活動」を取り入れているようであるが、具体例を示されたい。
 - 8 別表にフォードとトヨタの工場におけるオートメーション化の進行と生産管理の比較表Aを示したが、それとの対比で必要事項を空欄に記入されたい。
 - 9 4つのコンツェルン会社（メルセデス・ベンツ、AEG、ドイツ・エアロスペース、デビス）がひとつにまとまったことによるメリットを具体的に示してもらいたい（製品開発、情報、教育など）——たとえば、ドイツ・エアロスペースで軽い素材を開発したとき、それはメルセデス・ベンツや AEG にも役立つとか、市場情報の入手は1回ですむとか——、またダイムラー・ベンツの組織構造を理由づけたパンフレットを2～3年前に出版したと聞いているが、それを入手できるか。
 - 10 フォルクスワーゲンや BMW とくらべて、メルセデス・ベンツの特徴はどの点にあるか。

最近の研究をみると、¹³日本ではカンバン方式にみられる従来の重層的な

13 たとえば、大橋昭一「ドイツにおけるリーン生産方式の導入過程」(1)(2) (関西大学『商学論集』第38巻1号, 2号), 宗像正幸「生産システムの国

請生産システムがより多様な緩やかな構造へと変化してきており、欧米では逆にリーン生産方式への傾斜が強まり、完成品組み立て工場と部品メーカーとの多面的な緩やかな関係がよりシステムティックなものになり、重層的な分業構造が形成される傾向にあるとされている。この問題に関しては、ドイツでも例外ではなく、いずれメルセデス・ベンツに関する資料の整理・分析をふまえて、稿をあらためて検討を加えることにしよう。

（未完）

ノ、 際的发展动向をめぐって」(神戸大学『国民経済雑誌』第171卷3号)、近藤義晴「ドイツ自動車部品供給業の構造変化——『日本モデル』との比較——」(大阪経済大学中小企業・経営研究所『中小企業季報』1993 No. 2)の研究など。