

ドイツのコーポレート・ガバナンスと共同決定¹⁾

Ralf BEBENROTH

(ラルフビーブンロット)

1. はじめに
2. ドイツ経済の状況
3. コーポレート・ガバナンス
 - 3.1 現在のコーポレート・ガバナンス
 - 3.2 コーポレート・ガバナンス・コーデックス（規範）
4. 監査役と共同決定
5. 結びにかえて

1. はじめに

現在ドイツの経済は景気低迷が続き状況にある。経済成長率は低く、失業率は高くなっている（2004年12月現在10,5%）ため、産業界の被雇用者数は減少している。このような経済の背景において企業の不祥事をなくすためドイツではコーポレート・ガバナンスの議論は一層重要とされてきた。企業において経営者はより大きな権限を持って経営を立て直したいと思うが、従業員の方は自分達の権利を主張したいと思う。ドイツでは共同決定法があり、意思決定機関である監査役会の中に同数の経営者と労働者が共同で重要事項について意思決定する必要がある。コーポレート・ガバナンスは共同決定と密接な関連がある。

2. ドイツ経済の状況

ドイツ経済の指標は厳しくなっている。この節ではドイツ産業の従業員の減少について述べ、その様々な要因を考察する。

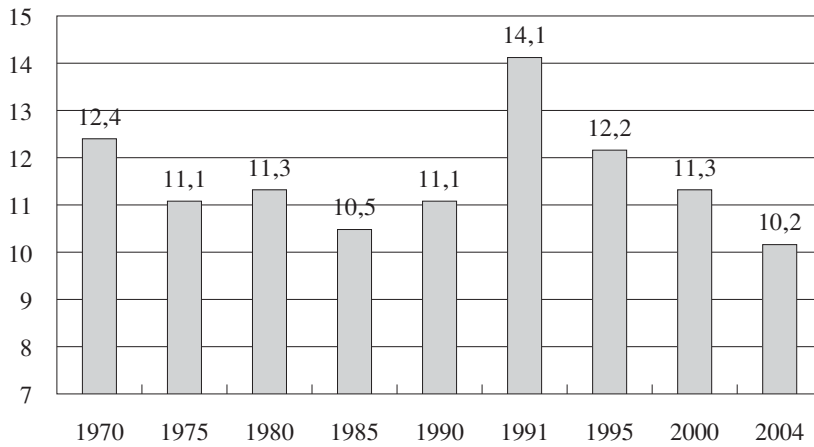
図表1を見るとドイツ人の産業界の被雇用者は1970年の1240万人から連続して減少の傾向を示している。1985年には1050万人に減少したが、1990年には1110万人に増加した。その要因は同年ドイツの再統一であった。1991年の統一後、1410万人であったが、再び減少して、2004年では1020万人になった²⁾。産業分類別を下記に示す。

1) この論文の内容は大阪経済大学の第4回大学院セミナー（11月26日）、および関西学院大学産業研究所の「拡大E Uと企業経営」研究会、海道ノブチカ教授（11月30日）においての報告に加筆修正したものである。

2) ドイツの人口が8200万人なので、8分の1の人達が産業において働いている。Der Spiegel, Nov.

図表1：ドイツ産業の従業員数

単位100万人

出所：Statistisches Bundesamt, in: <http://www.destatis.de>

図表2：産業の分別

	1991年	2004年7月	減少率
繊維産業	274.658	94.432	65%
建築産業	1.900.000	778.000	58%
金属製造産業	476.299	250.024	47%
機械産業	1.600.000	947.448	39%

出所：Der Spiegel, 2004年10月, Nr. 44, p. 96

図表2を見ると繊維は1991年から2004年7月までに65%減少し、建築産業58%、金属製造は47%、機械産業は39%下がった。

様々な原因が考えられるが、その一つとしてドイツ企業が海外に工場を作り、現地で従業員を雇う事によるドイツ国内の労働者の削減が最も大きな原因とされる³⁾。例えば、コンティネンタル (Continental) のタイヤ工場の従業員数は1980年で3万727人から2003年に6万829人まで増加したが、同時期には国内従業員は1980年の60%から2003年に29%に減少した。

ドイツのベアリングの FAG-Kugelfischer 株式会社の従業員も1980年に3万200人から2003年で1万7688人に減少し、国内従業員比率は1980年に83%であったが、2003年に58%になっている。

2004: Bye-bye „made in Germany“, S. 94 ff.

3) Der Spiegel, Nov. 2004, Nr. 44, S. 102-103

現在ドイツの企業状況のを示すケースとして Opel と Karstadt/Quelle の二つが特徴的である。

・ OPEL の例

ドイツ市場においても、世界市場においても、自動車販売は高級車、中型車、軽自動車という三つのセグメントに分類出来る。この内、高級車と軽自動車の二つは利益に直結するセグメントであり、中型車はあまり利益がないとされる。

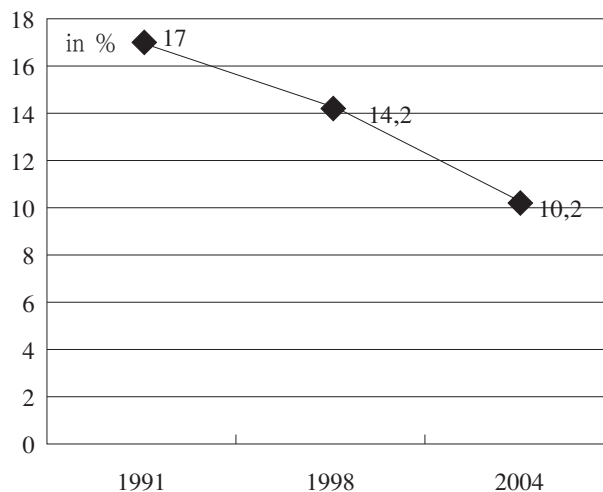
例えば Porsche は高級車だけ販売している。BMW は高級車と 3 シリーズなどの中型車を販売している。Daimler Chrysler の Mercedes も従来は高級車のみを作ったが90年代に入って190シリーズなどの中型車も販売するようになった。この会社の自動車は競争力を有しているが、中型車を販売することは難しくなっている。

対照的に Volkswagen は中型車よりも軽自動車を重点的に販売するので、競争力がある。この点、ドイツの OPEL は中型車のみを販売するので、競争力の点では不利である。以下において OPEL について詳しく考察する。

OPEL はアメリカの General Motors (GM) の子会社であるため、ドイツの従業員と労働組合はアメリカ (GM) の影響を受けている OPEL の経営者に対して批判的である。ここで一番の問題は、OPEL がドイツでは販売の難しいベクトラなどの中型車ばかりを作っているため、競争力が弱いという事である。

図表 3 を見ると OPEL ではドイツの市場占有率は1991年の17%から、1998年での14.2%。そして2004年に10.2%に減少した。OPEL は赤字であるので、GMの経営者は欧州で従業員1万人ぐらい削減する予定である。ドイツ OPEL の Ruesselsheim 工場では4000人、Bochum 工場でも4000人が削減対象となり、両方で8000人程の人員の削減を予定している。

図表 3 : OPEL の市場占有率



出所：Der Spiegel, Nov. 2004, Nr. 43, S. 104

一方、GMはポーランドで新しい自動車の工場を作る計画を持っている。ポーランドのGliwiceにある工場は製造コストが低くて済む。なぜなら、OPELの保有するドイツのBochum工場に比べると、Gliwiceの労働時間は週当たり5時間長く、休暇は年当たり5日少ないにもかかわらず、労働者の賃金はドイツのBochum工場で月あたり2900ユーロ、Gliwiceでは700ユーロで済むからである⁴⁾。

中型市場の厳しい状況にもかかわらず、OPELの経営者はこれに対して何ら対処しなかったことに対して労働組合は批判している⁵⁾。経営者の多くはアメリカから派遣されてくるので、ドイツのマーケットについてはあまり詳しくはなかった。アメリカでは速度制限があるため車の最高時速はドイツの車の最高時速よりも低い。ドイツ国内では最高時速の速い自動車が求められているのである。

さらに、アメリカの経営者を海外に派遣するシステムに対しても批判が多い。アメリカからドイツに派遣されて来た経営者は3年間しかドイツに滞在しないため、これは短すぎるといふ批判が多い。ドイツのOPELの経営者は半年毎にアメリカのGMに対してキャッシュ・フローの状況を見せなければならないので、長期的な戦略をあまり描くことはなかったようである。そのため、設備投資に対しては躊躇する傾向が高く、現在ではドイツのOPEL工場は世界の他の工場に比べると古くなっている。

・Karstadt Quelle の例

ドイツのKarstadt/Quelleは欧州で一番大規模なデパートのグループである。ドイツではまだ181のデパートを所有しているが、今後は124にまでに減少する予定である。従業員は5500人ぐらい削減される可能性が高い。取締役会によると近い将来、デパートと通信販売専門店の両方で89程になる予定である⁶⁾。

図表4を見ると利益はどんどん下がっている、2001年にはまだ235 Mioユーロであったが、2004年には300 Mioユーロマイナスになっている。

自動車業界と小売業界では似た状況があると思われる。デパートの売上高はドイツでも減少している。今日、デパートは一般的にフルラインの戦略を取っているが、消費者は日用品を購入するためにディスカウント・ハウス(Discounter, 例えばAldi, Lidel等)に行き、高級品やブランドを買いたい消費者は高級品店や専門店で購入する。

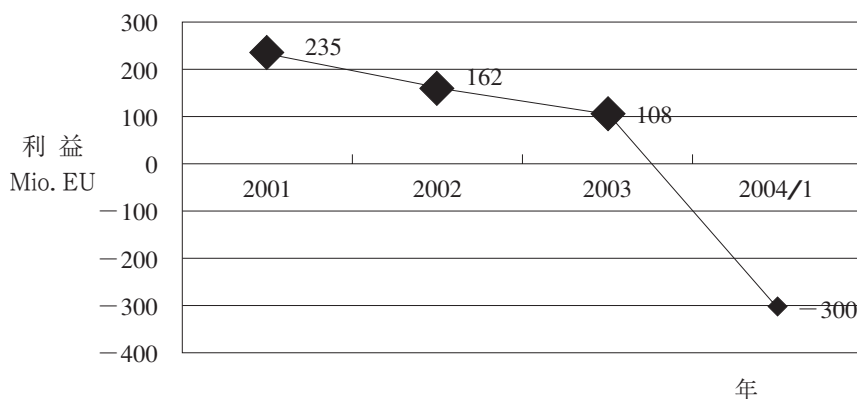
日本の三越デパートでは消費者が少なくなる問題もある。このように、デパートに対して専門店やディスカウント・ハウスのために競争が大きいので、Karstadt/Quelleの経営者に対して問題がある。Deuss氏は2000年までの20年間社長であったが、新しい消費者のトレンドが見えなくなったと言う批判がある。この経営者は、例えばNeckermannやHertie(1994年)のような弱いデパートを買収した。さらに、デパート以外の分野に対し

4) Der Spiegel (2004), Nr. 44, S. 100-101.

5) Tagesspiegel (2004): 危機の人達 (Die wichtigsten Akteure der Krise), in: <http://www.tagesspiegel.de/tso/aktuell/artikel.asp?TextID=43347>

6) <http://www.karstadtquelle.com/presse/91.asp>

図表4：Karstadt の利益2001年から今日まで



出所：http://www.tagesthemen.de/aktuell/meldungen と Der Spiegel, Nr. 43, Nov. 2004, S. 106.

でも投資を行った。例えば、シアトルの Starbucks との合弁会社などである。この合弁会社の37店のうち Karstadt/Quelle の所有は82%で Starbucks は18%の資本を持っていた。今日、Karstadt/Quelle は競争力が弱くなったので、2004年11月30日に合弁会社82%の全部を Starbucks に売却した⁷⁾。

デパートのマーケットは厳しいにもかかわらず、競争相手のデパート Kaufhof は新しいブランドの Galeria-Kaufhof という名称で高級路線を行い、競争力が増加させた。

この二つの例を見ると、問題は競争力の弱い会社が厳しいマーケットに入ったことだけでなく、有能な経営者は必要である。

3. コーポレート・ガバナンス

3.1 現在のコーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスは株主総会、監査役会、そして取締役会に關係して重要な問題になった⁸⁾。

図表5を見るとドイツのコンピュータ・ソフトウェア企業 SAP⁹⁾の監査役会では8人は株主から選ばれ、あと8人は労働者から選ばれている。

国際的な変化においても、アメリカの Enron の問題もあり、ドイツではコーポレート・ガバナンスは重要な問題になってきた¹⁰⁾。ドイツでは四つのコーポレート・ガバナンス委員会が出てきた。

・フランクフルト・グループ（最初のバウムス委員会，Baums），夏2001年，（DSW，

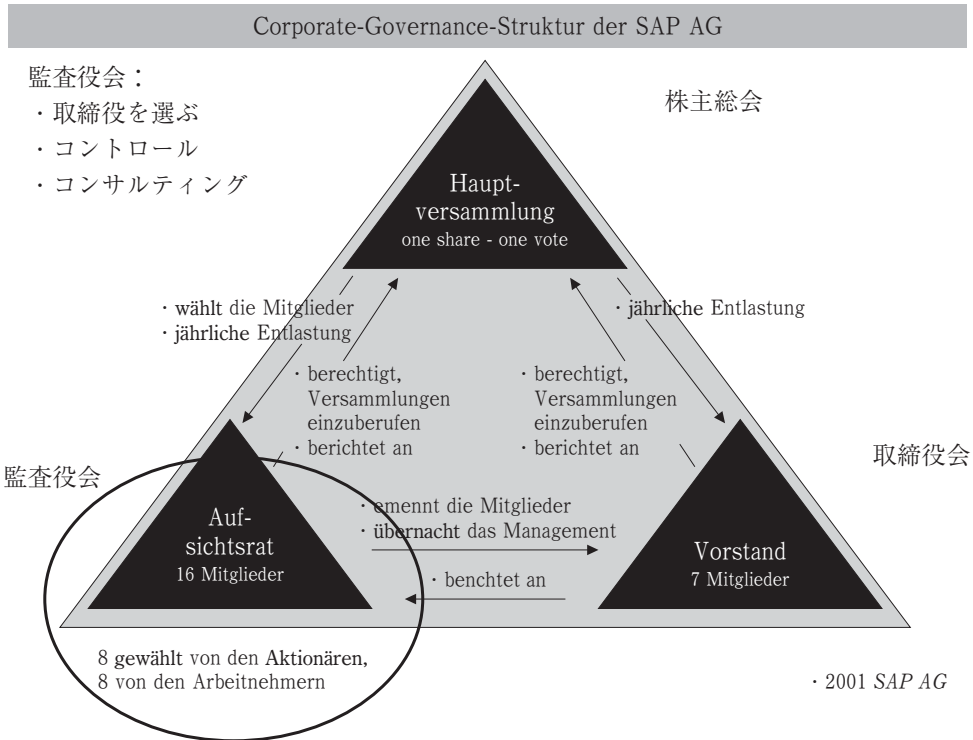
7) <http://www.karstadtquelle.com/presse/91.asp>, 2004年, 12月11日。

8) Drobetz, W/Schillhofer, A./Zimmermann, H. (2004), S. 6.

9) SAP は Systeme, Anwendungen, Produkte という名前である。

10) ドイツのコーポレート・ガバナンス・マネジメントのリスクについて：本田，良巳，(2004)，p. 19-30.

図表5：SAP のコーポレート・ガバナンス



出所：<http://www.sap.com/germany/company/governance/index.aspx>, 2004年11月19日

Anlegerschutz) ホッカー, Hokker, ルッター, Luther 等)

- ・バウムス委員会 (政府のコーポレート・ガバナンス委員会)
- ・ベルリン・グループ (ウエルダー, Werder)
- ・クロメ (Cromme) 委員会 (コーポレート・ガバナンス・コーデックス (規範))

最初のコーポレート・ガバナンス委員会は2001年の夏に作ったフランクフルト委員会である。一般投資家の保護のために作った委員会はホッカー (Hokker), ルッター (Luther) 等のフランクフルトの教授であった。この委員会は政府から選ばれた弁護士のバウムス (Baums) が入っており, 政府のバウムス委員会になった。

最初に作られた委員会は企業の経営者に対してあまり影響を及ぼすことはなかった。2001年9月6日に法務大臣は Thyssen 会社の会長クロメ氏にドイツのコーポレート・ガバナンス・コーデックス (規範) を作るよう依頼した¹¹⁾。また, ベルリンの自由大学 (TU-Berlin) のウエルダー (Werder) 教授は他の委員会を作った。

11) Vgl. Strieder, T. (2004), S. 13.

3.2 コーポレート・ガバナンス・コーデックス（規範）

ドイツのコーポレート・ガバナンス・コーデックス（規範）は国内の投資家と国際投資家から信頼を得るために、企業経営活動の透明化を測る基準となる物である。このコーデックスでは三つの段階がある。

1. 「must」（法令順守）、
2. 「shall」（すべきこと）と
3. 「can」（やったほうがいいこと）

コーポレート・ガバナンス・コーデックス（規範）の中では2「shall」を遵守することが重要である。2. 「shall」（すべきこと）を守らなければ、§285 HGB, Nr. 16と 314 HGBの透明法律¹²⁾によると株主総会における経営報告に書かなければならない。

ウエダー氏は2004年6月にドイツの上場企業はコーポレート・ガバナンス・コーデックス（規範）を守るかどうかについて調査を行った¹³⁾。そのため、リーダーシップとコーポレート・ガバナンスの協定を考察された。

ドイツの株式取引所は規模に応じて分別がされている。DAX では30社の一番大きな企業であり¹⁴⁾、M-DAX では二番目の70社の企業¹⁵⁾、S-DAX では50社の小さい企業である¹⁶⁾。

大規模会社ほど協定が高くなる（M-DAX と S-DAX より DAX の方が守るので、2004年では DAX の企業は72項「shall」のうち69項を守っている（96%）。一方、M-DAX の企業は=65項、S-DAX の企業は=63項守っている（90%と87%）。

今日の問題点は五つの点である¹⁷⁾：

- ・取締役の報酬¹⁸⁾はまだ開示されていない¹⁹⁾。
- ・取締役から監査役にの横滑り就任
- ・株主総会の開催時間が長すぎる
- ・コーポレート・ガバナンスは官僚的すぎる
- ・共同決定（Mitbestimmung）の問題

次は第5点目の共同決定について考察する。

12) 透明化・開示法はドイツ語で Transparenz und Publizitaetsgesetz (TransPuG) という名前。

13) ウエダー氏はベルリンのセンター・オブ・コーポレート・ガバナンスの議長 (Berlin Center of Corporate Governance, TU-Berlin, Prof. Axel v. Werder.) in: Zypries, B./Kley, M./Adams, M./Lutter, M (2004), S. 3-9

14) DAX の入っている会社は例えば：Lufthansa, Siemens, Volkswagen

15) M-Dax に入っている会社は70社の二番目大きな会社 Midcap-Index という名前である), 例えば：Fielmann, MLP, Merck

16) S-Dax に入っている会社は50社の小さな会社 (Small-cap-Index という名前である), 例えば：Gildemeister, Sixt-AG

17) Vgl. Cromme, G. (2004), S. 5-6.

18) Fallgatter, M. (2004), S. 452-462.

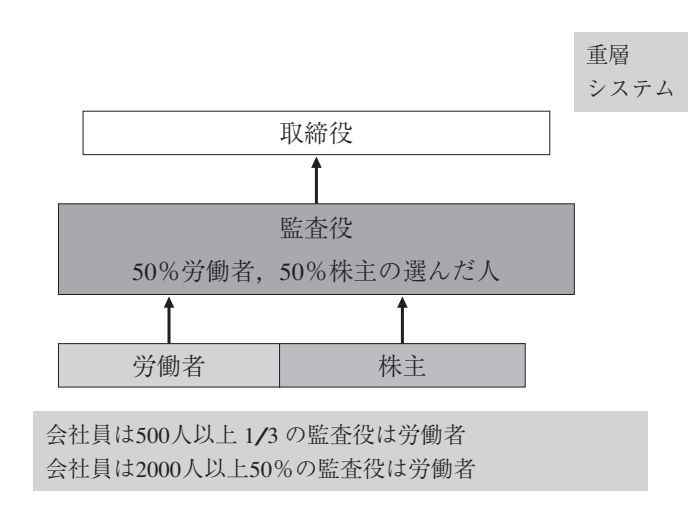
19) しかし Siemens (von Pierer 氏) は2004年11月末に始めに12人の取締役会で報酬を開示しました, in: Internet: <http://www.siemens.com>, 2004年11月29日

5. 監査役と共同決定

ドイツの監査役会は、従業員2000人以上の大企業では、そのメンバーである監査役の半分は労働組合から選ばれる。そして残りの半分が株主総会で選任されるのである。従業員500人以上の企業では監査役の3分の1は従業員や労働組合から選ばれる。

このシステムがドイツの共同決定である。この共同決定に対しては、昨今の厳しい経済環境の中、経営者から批判がある。

図表6：共同決定のシステム



出所：Hans-Boeckler-Stiftung, in: <http://www.boeckler.de>, 2004年12月17日

共同決定は歴史的に19世紀からの労働組合の考え方が反映されたもの²⁰⁾である。1970年代にブランド氏とシュミット氏が中心となって、社会民主党の（SPD, Brandt und Schmidt）“さらなる民主化”（“Mehr Demokratie wagen”）というスローガンの下、法律を創設した。

1976年に共同決定の法律（Mitbestimmungsgesetz）になって²¹⁾、今まで29年間、変化することなく続いている。

現在、ドイツでは監査役会を構成する監査役のうち、労働組合によって選ばれた監査役に関するニュースが多い。代表的な例として次の二つがある。まず1つは、金属労働組合のリーダーであるツウィクル氏（Zwickel, IG-Metall）。マネスマン社の監査役であったツウィクル氏は、Vodafone の敵対的買収に際しマネスマン社長のK.エッサー氏のゴールデ

20) 共同決定については1952年から特別な法律（Betriebsverfassungsgesetz）と一年まえに1951年経営組織法（Montan-Mitbestimmungsgesetz）が法律になった。Montan-Mitbestimmung, Vgl.http://www.sidiblume.de/info-rom/arb_re/allg_ar/montan.htm

21) 海道, ノブチカ (2004), S. 12

ン・ハンドシェク（高額報酬，30億円で）に賛成した²²⁾。約1年後でツウィクル氏は賛成してのを調べて，批判があった。

2つめの例として，メディアの労働組合のリーダーであるビッアスケ氏 (Bsirske, Verdi) はルフトハンザ (Lufthansa) で監査役及び労働組合のリーダーであったにもかかわらず，Lufthansa に対してストライキを行った。両方の例で労働組合の方の責任の話題である²³⁾。

労働組合 (DGB) にとって共同決定は最大の成功である。なせなら，共同決定があることによって従業員は経営に参加でき，働くモチベーションが向上するからである。

一方，経営者の観点は反対である。共同決定法があるために意思決定が遅くなり効率的企業経営が行われない。基本的に，労働組合から選ばれた従業員は企業経営に関する知識が少ない。昨今の企業経営においてはグローバル化の観点が不可欠であるが，現在存続している共同決定のシステムは労働組合の影響力が強力であるために，ドイツ国内の従業員の利益になるような意思決定がなされがちとなる。そのとき，ドイツ以外の従業員の利益は考慮の対象外である。

なお，経営者と株主の決めた方法は現実的に労働組合が決定を遅らせるだけである。また，監査役会の権限が大きすぎるという批判がある。

だからこそ，経営者の要求は

- ・共同決定がどの会社でも自分自身で決定できるようにするべき
- ・協定がなければ法律に決めるべき，3分の1の監査役，相談の話題など
- ・特別な鉱山の共同決定の廃止するべき
- ・労働組合の人達を選挙で監査役に選ぶべき
- ・決定権限を小さくするべき
- ・共同決定のためだけ働く社員を削減するべき

ドイツの共同決定なモデルは4つの方法に変わる可能性がある。1つは，アメリカのボアードシステムの影響を直接に受けるというものである。ドイツのマーケットは違いがあるが，二つは，ドイツに変化したボアードシステムを受ける。三つの方法は，特別な委員会を作るし，四つは，今のある委員会を直す²⁴⁾。

5. 結びにかえて

経済成長率は低く，被雇用者も少ない状況にあるドイツ経済ではコーポレート・ガバナンスが重要な話題になっている。

ドイツのコーポレート・ガバナンスの大きな特徴は，共同決定法があることである。大企業では監査役会の半分のメンバーは労働組合や従業員から選ばれ，後の半分は株主から選ばれている。労働者側にとって共同決定のシステムは有利であるので，そのまま継続さ

22) Manager Magazin (2003), in: <http://www.manager-magazin.de/koepfe/artikel/0,2828,233354,00.html>, 2004年12月11日。

23) 取締役と監査役の責任について, Dilger, A. (2004), S. 441.

24) Böcking, H.J./Dutzi, A./Müßig, A (2004), S. 418

れることを望んでいる。一方、経営者にとっては共同決定のシステムがない方が企業経営の効率化が達成されるので、この法律を改正することが望まれている。

近年のような厳しい経済状況が続くようであれば、経営者の権限は労働組合に比べてより強くなるので、共同決定のあり方は今後変化することと思われる。

文 献

- Böcking, H. J./Dutzi, A./Müßig, A (2004): Ökonomische Funktion des Prüfungsausschusses im deutschen Corporate Governance-System, in: BfuP, Nr. 5, S. 417-440.
- Cromme, G. (2004): Stand und Entwicklungen von Corporate Governance in Deutschland, 3. Konferenz Deutscher Corporate Governance Kodex, 24. Juni 2004, in: Internet: Corporate Governance: http://www.corporate-governance-code.de/ger/download/CGC_Konferenz_Berlin_2004_Dr_Cromme.pdf
- Der Spiegel: Ausgaben Okt, 2004, Nov. 2004, No. 43, 44
- Dilger, A. (2004): Die Haftung von Vorstand und Aufsichtsrat aus Aktionärsicht, in BfuP, Nr. 5, S. 441-451
- Drobetz, W/Schillhofer, A./Zimmermann, H. (2004): Corporate Governance Rating fuer deutsche Publikumsgesellschaften, in ZfB, 2004, H. 1, S. 5-25.
- Fallgatter, M. (2004): Die Empfehlungen zur Aufsichtsratsvergütung des Deutschen Aktieninstitutes und von Towers Perrin—Eine Analyse der Anreizwirkungen, in BfuP, H. 5, S. 452-462.
- Karstadt (2004): Karstadt verkauft seine Starbucksanteile, in: <http://www.karstadtquelle.com/presse/91.asp>
- Manager Magazin (2003): Mannesmann-Affäre, Die Klage kommt, in: <http://www.manager-magazin.de/koepfe/artikel/0,2828,233354,00.html>, 2004年12月11日
- Montan-Mitbestimmung: http://www.sidiblume.de/info-rom/arb_re/allg_ar/montan.htm
- Strieder, T. (2004): Erläuterungen zum Deutschen Corporate Governance Kodex, in: Finanz-Betrieb, Nr. 1, S. 13-27.
- Tagesspiegel (2004): 危機の人達 (Die wichtigsten Akteure der Krise), in: <http://www.tagesspiegel.de/tso/aktuell/artikel.asp?TextID=43347>
- Zypries, B./Kley, M./Adams, M./Lutter, M (2004): Transparenz bei der Managervergütung—ist die Akzeptanz des Corporate Governance in Gefahr? S. 3-9 Ifo Schnelldienst, Okt. Nr. 19, 2004. Internet: <http://www.siemens.com>, 2004年11月29日から
- 海道, ノブチカ (2004): ドイツ型コーポレート・ガバナンスと利害集団, in: 商学論文, 関西学院大学商学研究会, 第52巻, 第2号, 11月, p. 1-17.
- 本田, 良巳 (2004): コーポレート・ガバナンス・マネジメント, 大阪経大論集, Vol. 55, No. 3, p. 19-30.