

令和 2 年 7 月 3 日現在

機関番号：32641

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2016～2019

課題番号：16K03892

研究課題名(和文) グループ経営における「戦略不全」に関する研究 - 日独米比較を通じて -

研究課題名(英文) a study of incomplete strategic group management- in comparison with Japan ,USA and German management

研究代表者

高橋 宏幸 ( takahashi , hiroyuki )

中央大学・経済研究所・客員研究員

研究者番号：70104718

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,100,000円

研究成果の概要(和文)：監査役の複合的ネットワークによるドイツの兼任制度は、エージェンシー費用削減と同様の効果を持つばかりでなく、多重兼任経営者のもとで分離された所有権と処分権の再結合という資本主義制度の根幹に抵触する面が指摘された。また株主利益の追求にではなく資本家と労働者の利害対立の調和のうえに、企業の繁栄を追求し、内部的コントロールと外部コントロールとにコントロールされた複合的兼任経営者は、市場に関連付けられた効率性ではなく、ネットワーク仲間集団による評価基準を行動基準とし、その複合的兼任構造は行為者の知識と能力が束ねられた価値創出システムとなっていることが各種のドイツの実証的研究から結論づけられた。

研究成果の学術的意義や社会的意義

兼任制度に対する否定的なアングロサクソンとは異なり、ドイツの兼任構造は経営力の本質的部分を構成し、戦略的コンツェルン経営の実現に決定的な役割をはたしていることが実証的にも確認された。わが国のグループ経営の戦略的不全の一つの要因として、株主利益を代弁し監視機能に限定された、社外取締役体制にある。ドイツの兼任制度が業界、産業を跨いだネットワークを形成し、広範に社会的関係から知識や情報を取集・活用し、戦略的経営への監視機能に加え助言機能を担っていた。取締役による他企業の監査役兼任によるエージェンシー費用の削減、株主側と労働側の相対立する利害対立の調和の下で企業の繁栄を担っているのが兼任経営者である。

研究成果の概要(英文)：German interlockingsystem is a complexed structured network.It takes a eduction of an agency cost and at the same time it makes combine the right of ownership with the right of control again under the interlocking directorate.This german business modell ,in which capitalist and woker cooperate harmoniously ,is not only for the profit of stockholder but also for the capitalist and woker .

In this way german business model pusure the prosperity of the firm and the directorate in this firm, who is a complexed structured manager and controlled inside and outside, is evaluted not by efficient criteria which is relevant to market but inside criteria .It is concluded that its complexed structured nages are characterized as a value creation system in which knowledge and ability are bundled .

研究分野：経営学

キーワード：戦略的コンツェルン経営 グループ経営の戦略的不全 エージェンシー費用の削減 人的ネットワーク  
多重兼任経営者 支配 服従関係 統一的指揮 契約コンツェルン

## 1. 研究開始当初の背景

ドイツのグループ経営、すなわちコンツェルンにおけるグループ経営力の源泉を解明することで、日本のグループ経営の戦略不全を分析することを課題とした。日本のグループ経営化は取締役改革をはじめとした組織再編ならびにコーポレート・ガバナンス改革と連動している。一つは、アメリカ型のトップ・マネジメント(取締役会)改革、またドイツ型の純粋持ち株会社の導入という両者の同時・並行的実施である。この観点から、ドイツ・コンツェルン研究とアメリカの取締役会改革の研究を比較分析し、その中心的な分析視点として役員の兼任(人的結合関係)を置いた。

## 2. 研究の目的

ドイツ型とアメリカ型の狭間で揺れ動く日本の経営改革はうまくいっていない。特に社外取締役のあり方はグループ戦略の強化には機能せずグループ経営の戦略不全をもたらしている。純粋持ち株会社化によるグループ戦略化、それにとまなう法的問題は体系的なコンツェルン法である1965年ドイツ株式法に多くを負うところがある。また日本における社外取締役の役割がドイツの監査役会の兼任役員に比べかなり投資ファンドをはじめとする資本家側の利益代表に偏向しアメリカ型の外取締役に方向づけられている。企業を巡る極めて変動的な状況において、そうした社外取締役の限界は明らかであり、日本の社外取締役について再検討を示唆した。

## 3. 研究の方法

兼任構造の問題は、従来資金的結合と人的結合の関係から理論的・実証的研究が進められてきた。アメリカでは独占禁止法との関連で研究蓄積がなされ、兼任についての否定的な見解が主流を占めていたのに対し、ドイツでは必ずしもそうでなかった。ドイツでは純粋持ち株会社の法制化によるコンツェルン法の導入に伴って法制度と経済制度の二つの側面から本格的な研究が進んだ。ドイツのグループ経営にはこうした両面からの理論的・実証的分析が必須で、法学者と経営経済学者がそれぞれ精力的に研究を重ねてきた。この両者の研究成果を総合的に検討することを基本的な研究スタイルにし、近年の両面からの研究成果さらには実証的研究成果に着目し、仔細に検討することで、ドイツの実態に迫るという方法をとった。それぞれの実証研究での研究方法、研究結果の相違点・共通点を検討することでドイツの実態が浮かび上がらせると同時に、日本への示唆を獲得することを意図した。

## 4. 研究成果

ドイツのグループ経営、すなわちコンツェルンにおけるグループ経営力の源泉を解明するために「統一的指揮権」についての制度的意義を分析し、明らかにした。コンツェルンすなわちグループ経営の価値の最大化を追求するコンツェルン戦略の実施にとって、コンツェルンの統一的指揮権の果たす役割が大きいと結論づけられた。統一的指揮権は、同一グループ内・法人間横断的な支配・従属関係における支配の貫徹である。これに対し、同一企業境界内での経営管理職能としての指揮機能は截然と区別されなければならない。法人が独立した他の法人を指揮しあたかも経済的に一つの纏まった経済的単位として行動するのが、コンツェルンであり、戦略的行動が際立っているのが戦略的コンツェルンである。このコンツェルンでは、契約コンツェルンにおいて統一的指揮権による支配・従属の指揮が貫徹するのに対し、事実上のコンツェルンでは必ずしもそのようにはなっていない。後者は支配が弾力的であるが、支配の貫徹性において不安定性を残している。そこに、グループ内の兼任取締役制度が浮上した。この兼任取締役は統一的指揮権を補完・強化するという機能を持つ。特に、戦略的に行動する場合、コンツェルン法による損失補償の規定と並んで大きな意義を有する。これに対して、アメリカの兼任取締役は事情を異にする。あくまでも株主の利益の擁護が第一義的であったし、今日においてはそれがコーポレート・ガバナンスという形をとり、独立取締役という社外取締役を制度的に嵌め込むことで徹底化されている。こうしたドイツとアメリカとでの兼任取締役・役員の違いは、ドイツにおける二元制の企業システムと労働側の監査役会への参加による労使共同経営という企業の本質的な部分とも関連する。

ドイツ・コンツェルン研究ではホールディング型コンツェルンかどうかであるより、契約コンツェルンであるか、事実上のコンツェルンであるかの違いの方が大きな意味を持っていた。このことを前提として、契約コンツェルンの場合と事実上のコンツェルンの場合に区分してコンツェルンの戦略的行動における問題点を法制度上並びに経営経済的制度の両面から検討を加えた。その際、コンツェルンの本質にかかわる「統一的指揮権」に遡って、コンツェルン内における親会社と子会社との支配・服従の貫徹についてあらためて多くの研究成果によりながら検討を加えた。さらにこのコンツェルンにおける支配・服従の貫徹にとって大きな役割を担っている兼任役員(取締役)について、同一コンツェルン内、すなわち同一グループ内・法人間横断的な支配・

従属関係という関係で表現されるものが中心的であるのに対し、アメリカではもっぱら非同一グループにおける法人間横断的な関係で、株主利益の擁護を、第一義的なものとするものであった。このアメリカにおける兼任取締役の歴史は旧く、普及の拡大に伴ってその意義も多様化し、兼任取締役研究の進展に伴い様々なアプローチと解釈が試みられようになってきている。

ドイツ、アメリカそして日本におけるグループ経営の国際比較と兼任取締役にに関する国際比較によって各国におけるグループ経営の本質が明らかにされ、グループ経営の戦略性とそこでの生じる問題とその解決に向けた取り組みが示され、とりわけドイツ・コンツェルンが何故、戦略的であり得るのかの根底に、ドイツ株式法わけてもドイツ・コンツェルン法という法制度的ならびに、経営経済学的な固有の問題が胚胎していた。

さらに、株式会社形態のもとで従業員志向的な経営かそれとも株主志向的かという違いが、コーポレート・ガバナンスの在り方、さらに兼任取締役の意味付けにも多大な影響を及ぼしていることが導き出された。それは同時に、純粋持ち株会社形態のグループ経営の下に、株主志向的な経営をしている日本企業が戦略性を持たず、株主利益の擁護を第一義的なものとする社外取締役に終始してきた事への再検討を求めるものであった。

わが国グループ経営に不可欠のグループ戦略が戦略不全に陥っているのは現行の株式会社制度に付随する部分と、わが国特有の経営慣行といった特殊、日本の事情によるところが大きい。株式会社に由来する資本集積による競争力の必然的強化、それに付随した経営の大規模化が経営制度の高度化・複雑化を促進する。経営組織の設計、トップ・マネジメント組織の編成といった経営制度の新展開は、会社法などの法制度に拘束されながら、新たに生じた問題解決に向けての動きである。アクティビストが経営への大きな影響力を持つ今日、いきおい彼らを意識した経営とならざるを得ない。コーポレート・ガバナンスが株主の利害を代表する傾向が強くなり、株主利益至上主義とでも言える状況がそれである。これが果たして、本来の企業競争力をもたらしているのか。また社外取締役を増やすことは、透明性が図られ不祥事を少なくし、また幅広い見地からのアドバイスを可能にし間接的に経営に効果をもたらすのか。少なからず、そうした効果があることは否めない。しかし、1つのグループ単位として経営を行うグループ経営ではグループ外からの社外取締役ではなく、グループ内の兼担取締役によるグループ利益の追求という戦略的経営が第一義的に求められる。それは同一グループ内における利害対立的関係にある使用者側の経営者と労働側の使用人との調和的協働を支える監査役会における兼任関係である。その上で、社会的市場経済制度の社会でグループ経営の安定と発展をもたらす同一産業内におけるライバル関係の経営との兼任、異業種間の兼任といった戦略的に意義深いものが幅広く含まれていた。複合的兼任構造と呼ばれるドイツの兼任関係が幾層にも重ね合わされながらドイツの産業そして経済に深く根を下ろし、ドイツのグループ経営力の源泉になっていることが導き出された。

このグループ戦略での兼担取締役の現代的意義と制度的補完関係における固有の機能を明らかにすることを意図して「兼任取締役制度と戦略的意義 競争関係の交錯的変容 に関連して」『企業研究』第31号、2017年8月をまとめ、戦略的グループ経営の遂行にあたって業務執行取締役の重要性を導き出し、社外取締役にはそうした機能は期待できないことを、「グループ利益の追求とグループ経営内兼任構造」『企業研究』第32号、2018年2月で示した。

アメリカ型のコーポレート・ガバナンスでは株主至上主義が貫徹し、わが国の企業経営も近年、アメリカ型のコーポレート・ガバナンスの影響を受け、会社法改正を通じて株主利益を反映した取締役会での社外取締役数の増加、委員会設置会社における社外取締役の主導的な役割の導入など制度的特徴が見られる。これとは対照的なドイツ型企业、特にドイツ・コンツェルンの戦略的行動を分析するにあたり資本的・人的そして経営的結合という3つの結合から成る制度的結合について、法制度、経営制度から分析が試みられる。同一グループ内兼担取締役から、グループ間の兼任取締役、監査役会への外部グループからの参加、さらには派遣元企業の産業、法的形態、規模別の検討、当該グループ経営でのその機能関係の分析によって、同一グループ内兼任取締役の機能が浮かび上がった。

ドイツでは人的結合に関連して、その法的分析に加えて経営学的分析では、特に同一グループ内兼担取締役については利益相反、少数株主の不利益補償等を中心に多くの研究蓄積がある。また、わが国の場合、同一的グループ内での兼担関係は親子会社関係に多くが見いだされるが、現行法の下ではそれがグループ経営を戦略に方向付ける経営力の柱になっているとは言えなかった。日本では、本社取締役会での社外取締役という社外からの兼任関係が中心となっていた。この社外取締役に代表される兼任関係とドイツでの同一的グループ内兼担取締役の決定的な違い、特にドイツでの戦略的意義が明白となった。

上述したように、ドイツの実証的研究から多重兼任構造によるネットワーク構造がドイツ企業の固有の強み、すなわち戦略的対応を可能にしていることが導き出された。同一企業内における取締役会と監査役会のそれぞれの構成メンバー間には厳格な「非両立性」、すなわち、「兼属の禁止」が株式法で定められている中で、取締役による他企業の監査役兼任、同一人による複数兼任による複合的な多重兼任構造のネットワークが同一業界、同一産業内、異種産業間という社会的なネットワークにまで拡大している。この企業は株主利益の追求ではなくもっと広範な社会的な存在である(Heinze2002)。すなわち、株式の大衆化と分散化によって生じた所有と経営

の分離により専門経営者である取締役はもっぱら 官僚的コントロールで処分権機能に携わっていたのが、兼任先企業のコントロール機関で所有者コントロール機能を同時に持つことから「分離された所有権と処分権の再結合」がなされる。この取締役による監査役の兼任は、その意味で内部的コントロールと外部的コントロールの互いにコントロールされた「複合的兼任に裏付けられた経営者」と呼ばれる。資金的結合の補完的な意味合いしか持たなかった人的結合が、資金的結合が後退するなかで依然としてドイツ企業の経営力の中核であることが実証的に裏付けられた。兼任に対するアングロサクソン流の否定的見方に対して、最新のドイツ実証研究では条件付きでその有効性が評価された。監査役会における兼任割合よりは、同一人による兼任数の過多による時間的過剰負荷が監査役会のコントロール効率性を低下させる。また、この監査役兼任によって業務執行者としての取締役の経営における基盤が強固になるかということと必ずしもそうではなかった (Shrader, Luthje, 1995)。

以上のように、監査役の複合的ネットワークによるドイツの兼任制度は、エージェンシー費用削減と同様の効果を持つばかりでなく、多重兼任経営者のもとで分離された所有権と処分権の再結合という資本主義制度の根幹に抵触する面が指摘された。また株主利益の追求ではなく資本家と労働者の利害対立の調和のうえに、企業の繁栄を追求し、内部的コントロールと外部コントロールとにコントロールされた複合的兼任経営者は、市場に関連付けられた効率性ではなく、ネットワーク仲間集団による評価基準を行動基準とし、その複合的兼任構造は行為者の知識と能力が束ねられた価値創出システムとなっていることが各種のドイツの実証的研究から結論づけられた。兼任制度に対する否定的なアングロサクソンとは異なり、ドイツの兼任構造は経営力の本質的部分を構成し、戦略的コンツェルン経営の実現に決定的な役割をはたしていることが実証的にも確認された。わが国のグループ経営の戦略的不全の一つの要因として、株主利益を代弁し監視機能に限定された、社外取締役体制にある。ドイツの兼任制度が業界、産業を跨いだネットワークを形成し、広範に社会的関係から知識や情報を取集・活用し、戦略的経営への監視機能に加え助言機能を担っていた。取締役による他企業の監査役兼任によるエージェンシー費用の削減、株主側と労働側の相対立する利害対立の調和の下で企業の繁栄を担っているのが兼任経営者であることが導き出された。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計3件（うち査読付論文 0件 / うち国際共著 0件 / うちオープンアクセス 0件）

1. 著者名 高橋 宏幸	4. 巻 第34号
2. 論文標題 コンサルティングにおける戦略的人的結合と企業結合規制	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 『企業研究』（中央大学企業研究所）	6. 最初と最後の頁 43 - 76頁
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 高橋宏幸	4. 巻 第30号
2. 論文標題 兼任取締役制度と戦略的意義	5. 発行年 2017年
3. 雑誌名 『企業研究』（中央大学企業研究所）	6. 最初と最後の頁 63頁、84頁
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 高橋宏幸	4. 巻 第32号
2. 論文標題 グループ利益の追求とグループ経営内兼任構造	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 『企業研究』（中央大学企業研究所）	6. 最初と最後の頁 105頁、131頁
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

〔学会発表〕 計1件（うち招待講演 0件 / うち国際学会 0件）

1. 発表者名 高橋宏幸
2. 発表標題 ドイツのグループ経営における戦略的優位性
3. 学会等名 国際戦略経営研究学会/戦略経営とICT/法制度研究会
4. 発表年 2017年

〔図書〕 計1件

1. 著者名 高橋宏幸他編著	4. 発行年 2016年
2. 出版社 中央大学出版部	5. 総ページ数 345頁(1 - 29頁)
3. 書名 現代経営戦略の軌跡/戦略的コンサルティングの構築と統一的指揮	

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
研究 分担者	青木 英孝  (aoki hidetaka)  (90318759)	中央大学・総合政策学部・教授    (32641)	