

科学研究費助成事業（科学研究費補助金）研究成果報告書

平成25年5月30日現在

機関番号：12701

研究種目：基盤研究（C）

研究期間：2010～2012

課題番号：22530357

研究課題名（和文） 独仏同族大企業の企業統治

研究課題名（英文） Corporate Governance of Large German and French Family Enterprises

研究代表者 吉森 賢 (YOSHIMORI MASARU)

横浜国立大学・名誉教授

研究者番号：20182834

研究成果の概要（和文）：

ドイツとフランスには大規模な同族企業が多いことが実証されている。特にドイツには多様な法的形態が同族企業により採用されている。その多くは公益財団を有し、これが設置企業の統治に重要な役割を果たす。本研究はドイツのボッシュ、BMW など7社が従業員重視の経営理念と企業倫理、企業文化と適切な経営戦略によりグローバル企業へ発展した過程を示す。これをフランスと比較し、日本の同族・新興企業への提言を試みる。

研究成果の概要（英文）：

Evidence shows that Germany and France have numerous large family enterprises. Particularly in Germany variety of legal corporate forms are available for family businesses. Most of them have established a philanthropic foundation which plays an important role in corporate governance of the founder company. The study illustrates through seven cases including Bosch, Zeiss, BMW the process of their development into global players while embracing employee welfare as corporate mission combined with corporate ethics, culture and judicious business strategies. Comparison with France is made and suggestions are proposed for Japanese family and venture businesses.

交付決定額

(金額単位：円)

	直接経費	間接経費	合計
2010年度	1,400,000	420,000	1,820,000
2011年度	700,000	210,000	910,000
2012年度	900,000	270,000	1,170,000
年度			
年度			
総計	3,000,000	900,000	3,900,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学・経営学

キーワード：ドイツ・フランス・同族企業・企業統治・公益財団・企業内福祉・所有構造・法的形態

1. 研究開始当初の背景

申請者の研究動機はドイツの同族大企業ボッシュ社が有限会社であり、非上場企業であるにもかかわらず自動車部品、電動工具などにより2012年の売上が5兆3800

億円、世界従業員数30万人に達するグローバル企業へいかに発展したのかを知りたくなったためである。このような研究は日本では調べた限りではなかった。

また同社の企業統治に関する研究もなく、

その構造と機能は謎に包まれていた。

日本においては一時的な株主中心主義への風潮が終わり、上場そのものへの疑問が経営者から表明されるに至った。上場の最大の目的は資金の調達であるが、多くの日本企業は豊富なキャッシュ・フローによりその必要は減少した。また一部の投資ファンドによる短期的利益を狙う上場企業への投資と経営への介入は株主利益と会社利益の対立を招いた。

この他に上場に伴う監査費用、株主総会の関連費用、企業統治のための組織・業務の改変などの費用も増加した。

以上の背景によりこのため上場企業の中には非上場化する企業が出現し始めた。

しかし非上場化しても同族企業の企業統治が自動的に改善されるのではない。事実日本においては同族企業による不正会計その他の不祥事が生じている。

このような状況においてドイツ、フランスの同族大企業はどのように対応しているのかを知る必要が生じた。以上が研究開始時点での背景である。

2. 研究の目的

本研究の目的は第一にドイツ・フランスにおける同族大企業の存在を数量的に再確認することにある。その背景として両国における同族企業への高い社会的信頼と企業家の誇りに求め、歴史的に検証する。

第二に企業統治と同族統治の実効性を独仏比較により究明する。

第三に同族支配を可能にする会社の法的形態とその統治機構を解明する。

第四に同族支配手段としての持株会社と財団の統治機能を明確にする。

第五に銀行と証券市場による統治効果を評価する。

第六に同族大企業の企業統治の優位性と限界を分析する。結論として日本の同族大企業に企業統治の指針を提供する。

3. 研究の方法

第一段階としてドイツとフランスの全大企業における同族企業の構成比率を明確にした。

その背景を経路依存性の視点から説明する。ドイツ、フランスの大企業の所有構造の調査による、同族企業、支配その他重要用語の定義を行った。同族大企業を上場企業、非上場企業に二分し、それぞれについて個別に研究対象としての同族大企業を特定した。特に同族企業に適した法的形態による企業統治の法制度の側面を明らかにした。ドイツについては財団を通じての同族大企業における企業統治の実態を代表的企業の財団を訪問することにより明らかにした。各年におい

てドイツ、フランスの研究者および代表的同族上場企業、同族非上場企業の聞き取り調査を実施した。

4. 研究成果

(1) ドイツ・フランスにおいて同族企業が多い事実をロンドン・ビジネススクールのフランス教授らによるイギリスとの比較研究に基づき再確認した。さらにドイツについては独占委員会による最新の2010年度におけるドイツ最大100社の統計資料により会社の法的形態と同族持ち株比率により同族大企業が27社、27%を占めることを確認した。この中で既述のポッシュ社は7位、BMWは8位にある。フランスについては同種の統計がないが、株価指数を形成するCAC40社の過半数が同族支配企業であることが文献により明らかにした。

(2) ドイツにおいては同族企業に適した法的形態がフランスよりも多様であること明確にした。すなわちドイツにおいては同族企業により最も多く採用される法的形態がGm有限合資会社である。その理由は合資会社でありながら、本来無限責任を負う出資者が有限責任会社としての有限会社であるためである。このような法的形態は日本や他の国では合資会社とはみなされないであろうがドイツでは「私的自由」の法的原則により認められる。

有限合資会社 GmbH & Co.KG

有限会社 GmbH + 出資者A 出資者B = 有限合資会社 GmbH & Co.KG

無限責任出資者 有限責任出資者

有限合資会社 = 有限会社 + 合資会社

1. 有限会社が無限責任出資者
2. 有限会社の出資者は有限責任出資者
3. 有限会社の出資者が実質的経営者
4. 有限会社の資本金を最小、無限責任を軽減

16

(3) その他ドイツにおいては日本では法的規定のない株式合資会社、後述する欧州株式会社 SE と合資会社の結合体、以下に示す公益財団を無限責任出資者とする有限合資会社など極めて多彩な法的形態が存在する。

(4) このような同族企業にとって有利な新種の会社法的形態は上からの立法措置ではなく同族企業自体が実施され、その後法的に認められる。

(5) 同様のドイツの融通無碍の法的形態は

ボッシュ社が設立した公益財団が有限会社である点でも観察できる。ベルリンの全独公益財団協会における訪問時にその法的根拠について質問したところ、ドイツでは禁止されていない限り全て可能であるとの答えが返ってきた。

財団合資会社 Stiftung & Co.KG

財団
Stiftung

+

出資者A
出資者B

=

有限合資会社
GmbH & Co.KG

無限責任出資者 有限責任出資者

財団合資会社 = 財団 + 合資会社

1. 財団が無限責任出資者
2. 財団の出資者は有限責任出資者
3. 財団の出資者が実質的経営者
4. 財団の資本金を最小、無限責任を軽減

18

(6) ドイツにおいて多くの同族企業が公益財団を設立しつつある。その背景は政府が財政的に負担困難な給付や支援を企業に依存するようになったためである。このため連邦政府は公益財団に資産を提供した場合に相続税の減免などの改革を実施した。その結果公益財団の設立が大幅に増加した。

同族企業にとり公益財団設立の動機は以下とされることが調査により判明した：

- 同族統治と企業統治の二元的統治の整合性と制度化
- 同族支配と企業独立性の永続化
- 創業者の偉業の永続的表徴化
- 創業者の経営理念・企業文化の維持
- 社会的貢献の制度化
- 同族結束力の永続化
- 後継経営者・財産相続方針の決定
- 所有と経営との統合・分離の選択肢
- 同族企業財産の相続分割による散逸防止
- 証券市場による追加的資金調達ないし株式公開
- 同族出資者の法的リスク軽減
- 相続税その他租税負担の最適化
- 最小限の開示義務

(7) ドイツにおける公益財団の普及は上記の背景のみならず歴史的視点からも説明可能である。すなわち16世紀にアウクスブルクの豪商ヤコブ・フッガーによる困窮者用住宅の建設である。これは現存する世界最古のこの種の住宅とされる。これはドイツにおいては学校の教科書などを通じて広く知られており、「生きた公益財団」の模範として多くの企業家に影響を与えたと考えられる。クルップ家の二代目の妻が夫の死後にエッセン市民のために公益財団を設立し、現存する

大規模な住宅街を建設したことはその一例である。詳細は後述する論文「フッガー家の公益活動と経営戦略」参照。

(8) ドイツにおいて同族企業が発展し、公益財団が普及した背景にはドイツの国家統一が遅れ、企業が小規模の領邦を市場として立地したためと考えられる。1871年のドイツ帝国誕生前においてもドイツは39の領邦に分裂していた。このため企業と立地する都市との関係がより密接であり、市民と企業が共生共存関係にあったことが企業家の公益意識を高めたと考えられる。

(9) ドイツ建国の原動力となったプロイセンのウイヘルム II 世皇帝は国家統一のために労資の対立を社会保障制度の充実により阻止した。ビスマルク宰相も社会民主党とそれによる労働組合の発展に当初は抑圧的政策を実施したが、次第に労働者の要求を先取りするようになった。

クルップ社の事実上の創業者アルフレート・クルップは自社の福利厚生制度を規定した印刷物をビスマルクに送った。ビスマルクはこれを謝し、他の会社の規定も送ってほしいとする手紙をクルップに送った。

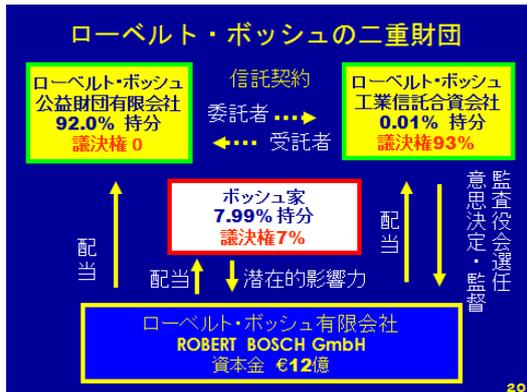
このことはドイツの社会保障制度の始まりは個別大同族企業にあったことを示す。その他にボッシュ、ツァイスその他の同族企業による企業内福祉も政府による諸社会保障制度の実施以前に実行されていた。

(10) ドイツの代表的同族大企業の企業統治を調査した。公益財団により支配される事例企業としてはローベルト・ボッシュ、チュッセン・クルップ、カール・ツァイス、ベルテルスマン、フレゼニウス就いて詳細を執筆したがここではボッシュを取り上げる。同社の企業統治制度は同族大企業の統治方式としては非常に巧妙に設計されている。第一に公益財団は設立企業に対する議決権を有しないのでこれに直接的な影響力を及ぼすことはできない。公益財団には設立企業の監査役会における討議に参画できる経営的経験・知識を有する人物はいないからである。しかし公益財団の持続性は事業会社の業績に依存しているのでその経営状態の情報を入手し、理解する必要がある。これを行うので工業信託合資会社である。この機能は信託契約により公益財団から工業信託合資会社へ委託される。これにはドイツにおける著名、有能な経営者である社外役員が複数参画しており、その専門的能力と議決権により公益財団に代わり事業会社を支配・統治できる。また同族は7%の議決権により直接に事業会社に影響力を行使できる。

以上により公益財団と事業会社間の独立性

は維持される。また公益財団は間接的に事業会社を監督できる。また同族の所得は配当により安定化する。また一人の同族代表が公益財団、信託合資会社、事業会社の監査役会に参画するので同族と事業会社その他の情報非対称性は生じない。

この工業信託合資会社は言わば事業会社の非公式の監査役会とみなすことができよう。また共同決定の適用を受けないので、経営者のみで討議が可能となり、機密性を維持できる。



(11) フランスに関してはドイツと比較して民間人、民間企業による公益財団の設立は遅れている。その歴史的要因として以下を指摘できよう。

- 教会への寄進の非課税であったため、公益活動のために資金が教会へ流れる事態を国家が歳入を減少するとして警戒した。
- 教会財産には非流通性があり、他の目的に使用、または投資されることはなく経済発展への貢献度が低いとされた。
- 国家が教会を潜在的対抗権力と見なしその経済力集中を警戒した。
- 聖書による陰徳の教義が支配的であった。
- 以上により公益財団設立は国家の許可を必要とし、監督が強化された。フランス革命後あらゆる結社を禁止したル・シャプリエ法がその結果である。

その結果以下の生じた：

- 同族企業による先駆的模範的公益財団がない。
- 同族企業の様々な問題解決の手段としての公益財団の位置づけが希薄である。
- アメリカを模範とし、その影響が大きく、フランス財団のような国家的な大型財団を設置する傾向が強かった。
- ドイツ同族企業が公益財団への関心と知識はフランス同族企業にはほとんどない。
- 上からの改革が主体であり、同族企業自身による改革が少ない。

この結果政府による公益性承認財団設立の認可条件は2003年に至るまで伝統的硬

直性、国家の事前承認、事後監督、煩雑な設立・運営手続きにより普及率は停滞した。その認可条件は以下である：

- 国務院の承認後、首相と内務相の共同署名による認可
- 10年以内に100万€の拠出義務
- 評議会：設立者側委員とほぼ同数の政府代表者
- 財団活動分野の有識者
- 永続性を保証できる財産
- 貨幣価値低下による財団財産減少の回避措置
- 財団名に社名の使用禁止
- 5%以上の株式所有禁止

2003年以降上記の条件は大幅に緩和され、政府代表者は一人、評議会・理事会の二層構造、社名使用承認、5%以上の株式所有が認められた。

その後財界の要望により創設された企業財団の設立認可条件は以下のように簡単であり、ダノン、ルイヴィトン、エアバス、エールリキド、アルストーム、ルノー、サンゴバンなど多くの企業が設立しつつある：

- 認定は企業本籍県の知事による
- 5年以内に15万€の拠出義務
- 最低5年の有期制、その後3年毎に存続可能
- 評議員の三分の二は設立企業の代表者、他有識者
- 連結対象企業の従業員による寄付受入可能
- 財団所有の設立企業株式の議決権は行使できない
- 財団名に社名の使用可能

(12) 以上のドイツにおける企業財団が日本の同族企業に参考となる点は以下に要約できよう：

- 公益財団を単に公益活動のためだけに限定せず、以下の様々な目的を達成するために利用すべきである。
- 公益財団の設立により企業の持続性が監督官庁の監督により保障される。
- 同族企業の独立性が維持される。
- 創業者の功績、名誉が維持される。
- 事業企業への倫理的監督が実効性を発揮する。
- 相続問題を解決する。
- 設立企業の信用と信頼性が向上する。
- 相続税など合法的節税が可能となる。

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者に

は下線)

[雑誌論文] (計4件)

① 吉森 賢 フッガー家の公益活動と経営戦略 横浜国立大学「横浜経営研究」第33巻第4号2013年3月 pp.23-40 査読有

② 吉森 賢 ドイツ同族大企業の公益財団と統治機構「日大政経研究」第48巻第2号2011年10月 pp.85-123 査読有

③ 吉森 賢 ドイツ医療関連同族大企業の企業統治—メルク社株式会社とフレゼニウスSE社 「医療と社会」第21巻第2号2011年8月 pp.121-135 査読有

④ 吉森 賢 ドイツ共同決定制度と所有権の社会的責任 - その制度化過程「横浜経営研究」第31巻第1号2010年6月 pp.49-72 査読有

[学会発表] (計3件)

① 吉森 賢 「フランス同族大企業の企業統治—ドイツとの比較」日仏経営学会秋期全国大会、京都産業大学、2012年11月10日

② 吉森 賢 招待講演「リーマン・ショック後のドイツのコーポレート・ガバナンス」日本財務管理学会春季全国大会、2011年6月11日、創価大学

③ Masaru Yoshimori 報告 Governance of Family-funded Charitable Foundations in Germany, 7th Workshop on Family Firms Management, Witten-Herdecke Universität, Germany, May 28, 2011

[図書] (計0件)

[産業財産権]

○出願状況 (計0件)

名称:

発明者:

権利者:

種類:

番号:

出願年月日:

国内外の別:

○取得状況 (計0件)

名称:

発明者:

権利者:

種類:

番号:

取得年月日:

国内外の別:

[その他]

ホームページ等

6. 研究組織

(1) 研究代表者

吉森 賢 (YOSHIMORI MASARU)

横浜国立大学・名誉教授

研究者番号: 20182834

(2) 研究分担者

()

研究者番号:

(3) 連携研究者

()

研究者番号: